

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Monografía)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

MARIO BENJAMÍN ORTEGA TOBAR

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2009

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Todo poderoso, por haberme dado la vida, porque diste a mi corazón el hacer como el querer, gratitud infinita por ser mi luz, guía, inspiración y modelo; maestro de maestros, creador de la ciencia y de la vida; me has llenado de bendiciones, fuerzas, inteligencia, apoyo y recursos para obtener este triunfo. A ti la gloria por siempre.

A MI MADRE:

Teresa de Jesús Tobar, por enseñarme tanto y principalmente el amor a Dios y el respeto por los demás, tu ejemplo de valentía, amor y honestidad, tu incondicional apoyo en todo momento, tus sabios consejos y enseñanzas físicas, morales e intelectuales son los que han dirigido mi vida hacia un camino de éxito; por todo ello infinitas gracias, te amo.

A MI PADRE:

Alfredo de Jesús Ortega por la educación brindada, muchas gracias.

A MIS HERMANOS:

Johanna, Alfredo y Fabiola, por el apoyo y cariño brindado, los quiero y que éste logro sea mínimo ejemplo a seguir.

A MIS SOBRINITOS:

Danielita, María Alejandra, Luis Arnoldo y Carlos Mario, gracias por su amor, dulzura y ternura hacia mi vida.

A MIS FAMILIARES EN GENERAL:

Con todo mi cariño y respeto, muchas gracias por el apoyo y amor recibido por cada uno de ustedes.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Grace López, Teresa Pineda, José Hernández y Nineth Oliva, por todos los momentos, conocimientos compartidos y su amistad brindada, los quiero.

A MI ASESORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN:

Licda. Reyes Archila, agradecimiento sincero por su ayuda profesional.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE:

Por los conocimientos científicos, culturales y valores éticos brindados en el trayecto de mi formación profesional.

A LOS LICENCIADOS:

Carlos Leonel Cerna, Nery Agustín y Abelardo Ruano, por su aprecio, tiempo y formación como profesional.

RESUMEN

La investigación es de carácter monográfico y consistió en recopilar gran parte del material disperso referente a la administración por valores y sus componentes con el objetivo de realizar una propuesta de “administración por valores en la pequeña y mediana empresa”. Se plantean como objetivos específicos los siguientes: describir la importancia de los valores y su práctica en el ámbito empresarial y en el diario vivir; y de cómo son necesarios en la dirección de las organizaciones, en esta época donde el recurso humano deja de ser un medio para convertirse en la base de toda organización como fin del éxito; describir y definir a la pequeña y mediana empresa con el objetivo de establecer el alcance del estudio; dar a conocer las bases teóricas, así como los pasos esenciales para aplicar administración por valores; proponer dentro de la investigación una modelo que sirva como guía para aplicar la administración por valores en la pequeña y mediana empresa.

El cambio constante en el mundo del trabajo genera ansiedad e inseguridad, frente a este escenario, cobra entonces creciente importancia la necesidad y la importancia de desarrollar una fuerte cultura organizacional en la cual las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores. En este sentido, la administración por valores no es más que una práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos quienes integran la organización, tanto clientes internos como externos, a través del compromiso de los valores comunes y compartidos y que por medio de ello se busca generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita a todos pensar y expresar sus ideas con total libertad.

Este proceso implica tres fases: en primer momento, es necesario establecer cuáles son los valores, el propósito y la misión de la organización, para que luego pase al segundo paso que es comunicarlos, finalmente se debe procurar alinear las prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores. Porque el éxito verdadero de la organización y de todos aquellos que la integran, no pasa por la mera proclamación de los valores, sino fundamentalmente de ponerlos en práctica todos los días y de manera constante.

Dado que el valorar es un proceso que realizan las personas, la administración de este tipo se centrará en los individuos. De esta manera, los valores se convierten en la base

para el rendimiento laboral y para el accionar diario de toda la organización, propiciando así un clima de seguridad y confianza. Ya que es misión importante de los administradores de este nuevo siglo implementar los nuevos enfoques de administración que mejoran la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de sus empresas, siendo esta la administración por valores, la que permite al administrador gozar de una serie de herramientas que mejoren el rendimiento de sus empleados en su empresa.

La administración por valores influye en la habilidad para diseñar condiciones estables que conduzcan a un buen desempeño de las labores de los miembros de la organización y la satisfacción de los clientes de la misma. Ya que tener valores bien definidos, garantizará la competitividad en el desempeño de las labores, pues constituye una manera de vivir mediante la puesta en práctica de valores compartidos involucrando todos los niveles jerárquicos de la organización.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	Viii
Índice general.....	x
Índice de cuadros.....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de abreviaturas.....	xv
Introducción.....	1

CAPITULO I LOS VALORES

1.1 Antecedentes de los valores.....	3
1.2 Definición de los valores.....	4
1.3 Los valores en la organización.....	7
1.3.1 Sistema de valores.....	7
1.3.2 Los valores en la empresa.....	7
1.3.3 Cómo definir los valores de una empresa.....	9
1.3.4 Importancia de los valores en la organización.....	10
1.4 Tipos de valores.....	12
1.4.1 Los valores compartidos.....	14
1.4.2 Propósito y desarrollo de los valores compartidos.....	16
1.5 Los valores negativos.....	17
1.5.1 La necesidad del concepto de valor negativo.....	17
1.5.2 El impacto positivo y el impacto negativo.....	18

CAPITULO II LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 Origen y evolución de la pequeña y mediana empresa.....	19
---	----

2.2 Definición de pequeña y mediana empresa.....	20
2.3 Características de la pequeña y mediana empresa.....	22
2.4 Administración de la pequeña y mediana empresa.....	22
2.5 Presencia de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito mundial...	23
2.6 La pequeña y mediana empresa (PYME) en Guatemala.....	24
2.7 La importancia de la pequeña y mediana empresa e nivel general.....	25
2.8 Problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas....	26
2.9 Ventajas y desventajas de la pequeña y mediana empresa.....	26

CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES (APV)

3.1 Generalidades de la administración por valores.....	28
3.2 ¿Qué es la administración por valores?.....	29
3.2.1 Importancia.....	30
3.2.2 Objetivos.....	33
3.2.3 Proceso de la administración por valores.....	34
3.3 El liderazgo como factor fundamental para la APV.....	40
3.3.1 Definición de liderazgo.....	40
3.3.2 Dirigir: ¿Ciencia o arte?.....	41
3.3.3 ¿Cómo debe ser una dirección que respete dicha libertad?.....	41
3.3.4 Estilo de liderazgo apropiado para implementar una APV.....	43
3.4 La cultura organizacional como fuente de los valores.....	45
3.4.1 ¿Qué es la cultura organizacional?.....	45
3.4.2 Formación y conservación de una cultura organizacional.....	49
3.4.3 El cambio en la cultura organizacional.....	50
3.5 El cambio en las organizaciones.....	52
3.5.1 Etapas del cambio.....	53
3.5.2 Resistencia al cambio.....	54
3.5.3 Como superar la resistencia al cambio.....	55

CAPITULO IV
PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

4.1	Introducción.....	58
4.2	Justificación.....	59
4.3	Objetivos del modelo.....	59
4.3.1	Objetivo general.....	60
4.3.2	Objetivos específicos.....	60
4.4	Descripción y desarrollo de las fases del modelo de administración por valores.....	60
4.5	Beneficios del modelo de administración por valores.....	68
4.6	Estimación de recursos.....	69
4.7	Cronograma de actividades.....	70
CONCLUSIONES.....		71
RECOMENDACIONES.....		72
BIBLIOGRAFÍA.....		73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	1	Tipos de valores.....	12
Cuadro	2	Nuestros valores.....	15
Cuadro	3	Costo de materiales.....	69
Cuadro	4	Cronograma de actividades.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Administración por Valores (JEFE).....	31
Figura 2	Diagrama organizacional.....	35
Figura 3	Proceso de la administración por valores.....	39
Figura 4	Dimensiones de la cultura de una organización.....	47

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

APV	Administración por valores
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
PYME	Pequeña y mediana empresa

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, ocupan un lugar cada vez más relevante en las teorías, así como en las prácticas administrativas. Dentro de este contexto, es importante que por medio del diálogo participativo e intercultural se forme a los empleados de toda organización con valores compartidos, que les motive a prestar un buen servicio a los clientes internos y externos. La investigación realizada, la cual es de carácter monográfico, tuvo como objetivo dar a conocer la administración por valores como una metodología de dirección que lleve a la empresa a un óptimo desarrollo y a la realización humana y profesional de todos sus integrantes. Para alcanzar dicho objetivo se formularon cuatro objetivos específicos, siendo el primero, describir la importancia de los valores y su práctica en el ámbito empresarial y en el diario vivir; y de cómo son necesarios en la dirección de las organizaciones, en esta época en que el recurso humano deja de ser un medio para convertirse en la base de toda organización como fin del éxito; el segundo, describir y definir a la pequeña y mediana empresa con el objetivo de establecer el alcance del estudio; el tercero, dar a conocer las bases teóricas, así como los pasos esenciales para aplicar administración por valores; el cuarto y último objetivo, proponer dentro de la investigación un modelo que sirva como guía para aplicar la administración por valores en la pequeña y mediana empresa.

En ese sentido, una de las nuevas herramientas administrativas en la actualidad es administración por valores y que una empresa debe implementar para transformarse en una organización competitiva ya que por medio de ella es posible determinar muy claramente a dónde quiere ir la empresa, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, puede fijar e inculcar los valores a los empleados buscando con ellos lograr obtener un mejor rendimiento laboral. Dentro del medio guatemalteco las empresas no están al margen de esta forma de administrar ya que se puede contemplar que algunos utilizan esta, de forma empírica con valores que a la empresa convenga, desconociendo los beneficios y la importancia que esta herramienta traería a su organización.

Administrativamente se ha formado un nuevo modelo gerencial que tiene la intención de diseñar, desarrollar y alcanzar beneficios integrales tanto para: la empresa, sus empleados, sus accionistas; así como para sus clientes, proveedores, distribuidores y

sociedad con la que se encuentra en constante interacción. Este nuevo paradigma se basa en tener como máxima premisa el establecimiento y seguimiento de valores.

La monografía denominada “administración por valores en la pequeña y mediana empresa” tiene como fin crear una cultura organizacional fuerte, misma que tiene un impacto en el comportamiento y los actos de los empleados, al incentivarles a asumir mayor compromiso con los fines de la empresa, se favorece el alto desempeño organizacional. También, las organizaciones con culturas fuertes aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados.

Con el propósito de facilitar la comprensión del presente trabajo de investigación, se ha dividido en cuatro capítulos:

Capítulo I. Trata sobre los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones.

Capítulo II. Se realizó una caracterización de la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de establecer el alcance del estudio. Estas se consideran actualmente un sector productivo importante en muchas economías. Se caracterizan principalmente por la integración de empresas familiares, que comprenden desde almacenes hasta pequeñas fábricas; siendo el objetivo fundamental, lograr la estabilidad empresarial y crecer en su organización para integrarse posteriormente como mediana empresa.

Capítulo III. Se analiza la referencia teórica que ubica al lector en el contexto del tema, incluyendo aspectos técnicos de la administración por valores e información importante relacionada con el tema.

Capítulo IV. Con base en el análisis de los aspectos teóricos, se presenta la propuesta, que consiste en una guía para la implementación del modelo de administración por valores, diseñada para que su aplicación sea práctica así como efectiva.

Con fundamento en la investigación realizada se presentan las conclusiones, las recomendaciones a las que se llegó y también se adjunta la bibliografía utilizada.

CAPITULO I

LOS VALORES

1.1 Antecedentes de los valores

Los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

En el siglo XIX, el concepto de valor pasó a desempeñar un papel importante en el ámbito de la ética y se convirtió fundamental en la teoría de los valores, también llamada axiología, que trata de explicar la naturaleza y el carácter del valor, así como los juicios de valor. “Max Scheler fue el filósofo burgués que más abordó el tema, el decía que el hombre tiene capacidad para captar los valores. En la teoría marxista del capital se analizan los valores económicos, además de los personales de la clase del proletariado con las necesidades objetivas de desarrollo social.”¹

A principios del siglo XX inició el concepto de valor “sobre la base de la relación sujeto-objeto, de la correlación entre lo material y lo ideal; es decir, esa capacidad que poseen tanto los objetos como los fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana.”²

A finales de los años ochenta, se abordan los valores “diferenciando los valores de las cosas con los valores de la conciencia. Los primeros se refieren a bienes materiales, naturales, valores de uso, al carácter progresivo o reaccionario de los acontecimientos históricos, a la herencia cultural, así como a las características estéticas de los objetos. En el segundo caso se trata de valorar las situaciones, actitudes, además del sentido de la historia de los ideales.”³

¹ Aristóteles, Ética Nicomaquea, (Madrid: Editorial Instituto de Estudios Constitucionales, 1990), p. 5-7.

² *Ibíd.* p. 6

³ *Ibíd.* p. 6

A partir de la década de los noventa las condiciones se han ido transformando, el tema de los valores ha cobrado interés, especialmente en el área de educación, debido a que en el transcurso del tiempo los valores se fueron perdiendo tanto en la niñez, en la juventud, incluso en los adultos. Esto ha repercutido a nivel mundial, creando corrupción, ineficiencia, irresponsabilidad social, vandalismo, entre otros factores que afectan tanto a las organizaciones, como a la sociedad

Algunas organizaciones están preocupadas por fomentar los valores, tal es el caso de Prensa Libre que ha impulsado una campaña de difusión, creando para ello un calendario, así como una revista con reflexiones importantes sobre los valores que se han perdido en nuestra sociedad.

1.2 Definición de los valores

El concepto de valor tiene varios significados, aborda diferentes perspectivas; según Ken Blanchard y Michael O'Connor: "En un sentido humanista, el valor es lo que hace que un hombre sea tal, sin perder la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto, ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde el punto de vista socio-educativo, los valores son pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social, así como la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social."⁴

Según Guillermo Mora, "los valores están relacionados con las grandes convicciones humanas de lo que es bueno, de lo que es mejor, de lo que es óptimo; que ellos son todo lo que faculta o propicia alegría, satisfacción y felicidad a quienes los poseen, ellos son fundamentales en la búsqueda de la plena realización humana."⁵

En otro caso el señor Juan Carlos Pérez define los valores como "principios, creencias, lo que defendemos, los valores crean la cultura de toda persona, organización y el país,

⁴ Ken Blanchard y Michael O'Connor, Administración por valores (Bogotá: Editorial Grupo Norma, 1997), p. 107

⁵ Guillermo E. Mora. Valores humanos y actitudes positivas, (México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1995), p. 1

determinan qué es lo útil, esencial, importante, señalan modos ideales de pensar y comportarse, son medios de control y presión social. Los valores producen otro efecto poderoso; si se aceptan amplios y genuinamente en una organización valores tales como la confianza, la justicia y el respeto por el individuo, se mejora grandemente la calidad y la precisión de las comunicaciones, la integridad del proceso de toma de decisiones y la capacidad de la administración para evaluar al personal y los proyectos.”⁶

Según Ramírez Padilla los valores “son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa. En esta etapa se pretender establecer y difundir las bases que regularán la forma de hacer negocios en la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones realizadas sean congruentes con los valores de la empresa.”⁷

Otro autor explica que los “los valores son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia. Contiene un elemento de juicio porque incorpora las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando clasificamos los valores de una persona por su intensidad, obtenemos su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia y justicia.”⁸

Es por eso mismo que la razón por la que se acude con urgencia en defensa de los valores es el reconocimiento que la dignidad humana está en el centro de todo progreso y desarrollo. Se ve con tristeza y preocupación como en el ámbito económico, político o empresarial se prescinde de esta dignidad, en aras del éxito que un determinado proyecto

⁶ Juan Carlos Pérez, Valores en la cultura empresarial; un modelo para el cambio, (México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1999), p. 68

⁷ David Noel Ramírez Padilla y Mario Alberto Cabello Garza Empresas competitivas: una estrategia para el cambio y para el éxito, (México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1997), p. 46

⁸ Stephen Robbins, Comportamiento organizacional. (10 ed., México, D.F.: Editorial MC Graw Hill, 2000), p. 63

o decisión proporciona a unos cuantos, sin importar las peores equivocaciones. La persona queda como un engranaje más del sistema de las organizaciones.

Esto no puede suceder sin que se denigre a la humanidad. No se puede olvidar la nobleza inviolable de todo ser humano por el hecho de serlo, sin importar su condición social o económica. Todos exigen respeto a nuestra persona y nosotros mismos nos ganamos este respeto reconociendo ciertas normas del juego. Toda relación con otros debe fundarse en el bien común, pues de esta manera todos han de salir ganando. Esto exige que nadie trate a otras personas como medio o instrumento de sus planes y que se reconozca en los demás una dignidad que no se pueda menospreciar, reducir o atropellar.

Cuando no se sabe ver con el corazón, es muy difícil reconocer esta dignidad en los demás. Esta pobreza de visión ha hecho de las relaciones humanas algo complicado en la política, en la economía y en la cultura en general. Tal situación se ve reflejada, en muchas ocasiones en la manera de dirigir y administrar las organizaciones.

Valdría la pena preguntarse si en los tiempos difíciles de la presente crisis se mantiene viva esa conciencia de la dignidad, pues de hecho muchas prácticas niegan tal verdad: la injusticia, la corrupción, el deterioro de buenas costumbres, la decadencia de las instituciones, la violencia, la discriminación masiva, etc.

A este punto no es posible que los líderes empresariales, políticos y demás pongan oído sordo a un clamor que exige una manera diferente de comportarse en las relaciones con todos los integrantes de la empresa, así como con los clientes, los proveedores, las autoridades y la sociedad en general. En todas estas relaciones siempre se debe tener como norma suprema el respeto a la dignidad de la persona. Esto conlleva a decir no a la corrupción, no a evadir impuestos, no a enriquecerse a costa de un pago injusto, no a manipular el reparto de utilidades a los trabajadores, no a las comisiones recibidas al comprar a un determinado proveedor, no a todo lo que implica mentira, engaño, injusticia, manipulación o uso de las personas para fines no éticos. Bien se sabe que estas actitudes cada día se hacen más presentes y suelen verse como naturales para hacer buenos negocios.

1.3 Los valores en la organización

1.3.1 Sistema de valores

Para Hellriegel Slocum, “un sistema de valores comprende convicciones múltiples (valores) compatibles y fortalecidas entre sí. Por ejemplo, las creencias en la empresa privada y los derechos individuales se apoyan entre sí. Los administradores deben apreciar el significado de los valores y los sistemas de valores, tanto propios como ajenos. Los valores pueden influir enormemente la manera en que un administrador:

- a) Concibe a otras personas y grupos.
- b) Percibe situaciones y problemas.
- c) Procede en la solución de problemas.
- d) Determinan lo que es y no es en el comportamiento ético.
- e) Dirigen y controlan a los empleados.”⁹

Mediante el diagnóstico de los valores de una cultura, administradores y empleados pueden entender y predecir las expectativas de los demás y evitar ciertos riesgos culturales. De lo contrario, se exponen a antagonizar inadvertidamente con compañeros, clientes u otros grupos en caso de quebrantar un tabú sagrado o de ignorar una costumbre centenaria. El marco de referencia de los valores relativos al trabajo que se describe aquí ha sido usado en numerosos estudios acerca de diferencias culturales entre empleados.

La mayoría de las personas de una organización tienen intereses y metas compartidas en un grupo que suelen dar forma a su conducta. Los valores son importantes para la creación de culturas fuertes donde los valores son ampliamente apreciados por lo tanto los empleados están comprometidos con la empresa.

1.3.2 Los valores en la empresa

Según Aguilar, Casares y González, “el papel que juegan los valores en una empresa es trascendental, puesto que se puede comparar con los recursos económicos, financieros, material y hasta humanos, ya que, estos valores permiten alcanzar las metas y objetivos de la empresa donde se practican, de una manera u otra los valores están presentes;

⁹ Hellriegel Slocum, Administración, (México, D.F.: Editorial Thomson, 1998), p. 85

normalmente podemos encontrarlos al momento de hablar de la cultura organizacional, sabiendo que ésta es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.”¹⁰

Para Koontz y Weihrich “algo propio de los valores es que pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento como la sociología, la psicología, la ética, el derecho, la criminalista, entre otras, ya que en todos los casos, se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado para la comunidad donde se practican, en este caso la empresa.”¹¹

Es importante, hacer un análisis sobre el papel que juega los valores en la misión de una organización; es en ella donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito. Esto mismo se enfatiza diciendo que la misión, es la identidad, y ésta es la conciencia (es decir, el reconocerse y saberse) del sujeto, personal o colectivo, fuente de acciones y operaciones, depositario de una memoria que hereda del pasado y responsable de decisiones de las que depende el presente y en parte, el futuro, tiene mecanismos eficientes de transmisión, parece poseer algo de mágico, sorprendente y desproporcionado, pero en realidad no es otra cosa que efecto de la sinergia de un grupo culturalmente bien integrado.

Aguilar, Casares y González, indican “que solo un replanteamiento de la misión de la empresa que, por la aplicación de la inteligencia de la cultura organizacional, se comprometa a construir, con imaginación, modelos de rentabilidad sectorial altamente competitivos y, a la vez, una inserción responsable en los problemas globales que permita trascender lo estrictamente empresarial en beneficio de la gran causa de la ecología, de la vida y de la dignificación del hombre, es decir que contenga valores insertos, será una exitosa misión.”¹²

¹⁰ Alfonso Siliceo Aguilar, David Casares Arrangoiz y José Luis González Martínez, Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva, (México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1999), p. 76

¹¹ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, (México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 2004), p. 268

¹² Aguilar, Casares y González, Op. Cit. p. 84

Los valores juegan un papel muy importante en la elaboración de la misión, ya que la filosofía y la visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Ésta consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:

- a) Valores esenciales
- b) Ámbito geográfico
- c) Dirección
- d) Relaciones con quienes participan en ella, y
- e) Visión del futuro (a menudo, con base en la misión histórica).

Salvador García, indica “que para formar los valores de forma adecuada dentro de la empresa se debe hacer lo siguiente:

- a) Liderazgo legitimador, proactivo y congruente, con principios de justicia, libertad y dignidad, con una conciencia moral de que las personas son fines y no meros recursos humanos.
- b) Tener un convencimiento muy profundo de que la vida ética es esencial.
- c) Adoptar una clave de optimismo.
- d) Invertir en formación y desarrollo específicos.
- e) Gestionar la participación a través de una comunicación de alta calidad. Necesidad de compartir conocimientos y generar creatividad para sobrevivir y prosperar.
- f) Transparencia y respeto por las personas y además ¡honestidad, rigor y valor!”.¹³

De acuerdo a lo expuesto, los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como: la moderación, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

1.3.3 Cómo definir los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación posible de los trabajadores. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

¹³ Salvador García y Simon Dolan, La dirección por valores (Madrid: Editorial McGraw Hill, 1997), p. 87.

En seguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

1.3.4 Importancia de los valores en la organización

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa, propiciando transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y sus procedimientos, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones.

Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionarlos. Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

“Los valores son, al igual que las columnas de un edificio, valiosos para las organizaciones porque son una palanca para el éxito de las mismas. Los valores forman parte de nuestra vida personal y profesional, son una realidad aunque compleja.”¹⁴

Cada organización así como cada país tiene sus propios valores; estos inicialmente son establecidos por sus propietarios. Al establecer la organización, los propietarios y/o gerentes deberían o deben instituir los valores de la organización que la guiarán a la consecución de su visión y misión o mejor dicho, de su futuro deseado. Cuando la empresa se involucra en un proceso de cambio debe tener una idea clara de cómo definir la visión, la misión, los valores y las metas que la organización plantea. Pues estos pueden ser los mecanismos más apropiados para la motivación de sus empleados en un proceso de cambio, ya que es la unión entre los valores de los empleados y los de la organización. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recurso en entrenamiento, porque nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

Los valores organizacionales se definen o se revisan al inicio del proceso de la planificación estratégica. Constituyen una de las declaraciones fundamentales al igual que las declaraciones de la visión y misión empresarial, por lo tanto es necesario definir los tres elementos esenciales de la planificación estratégica que es la visión, misión y los valores.

Por último, es importante indicar que las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores, pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades, porque su equipo gerencial y el personal tiene claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

¹⁴ Juan Pablo Ventosa, Cultura, valores y compromiso con la organización. [en línea], Madrid, 2006, 04/05/2006, [consultado el 22/03/2009], Formato html, Disponible en Internet http://www.epise.com/personas_valores/Ponencia_Epise.pdf

1.4 Tipos de valores

Todos los autores tienen distintas formas de presentar los valores, debido a que dan prioridades a ciertas situaciones o condiciones en que se encuentran, por ejemplo para muchos el intelecto es su prioridad, para otros las condiciones afectivas.

Salvador García indica que “debe diferenciarse los valores finales de los de tipo instrumental. Describe los instrumentales como modos de conducta necesarios para lograr nuestros fines o valores existenciales. Los valores finales se subdividen en valores personales, así como ético-sociales. Los valores instrumentales u operativos se subdividen en: ético-morales y de competencia”¹⁵, a continuación se presentan:

CUADRO 1: TIPOS DE VALORES

VALORES FINALES (Objetivos existenciales)	
Valores personales (¿Qué es para usted lo más importante en la vida?)	Vivir, felicidad, salud, salvación, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar status, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar aprecio, amor, otros.
Valores ético-sociales (¿Qué quiere usted para el mundo?)	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, otros
VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar los valores finales)	
Valores ético-morales (¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean?)	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, otros.
Valores de competencia (¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?)	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, otros.

Fuente: García y Dolan, Op. Cit., p. 67

Allport & Colegas citado por Stephen Robbins, identificaron seis tipos de valores:

- a) **Los valores ecológicos:** hacen en las personas considerar y actuar a favor de la protección del medio ambiente, los recursos naturales y toda forma de vida,

¹⁵ García y Dolan, Op. Cit., p. 67

incluyendo la propia. Dentro de esto se puede detectar la lucha de algunas empresas por el reciclamiento de sus envoltorios, la utilización adecuada de sus desechos, etc.

- b) **Los valores sociales:** Como su nombre lo indica, estos valores son los que satisfacen las necesidades sociales de las personas, como: el ser conocido, reconocido, respetado y apreciado por los demás. Dentro de una empresa, se verán reflejados cuando exista una armoniosa socialización; dueños-empleados, pues de esta forma, se alcanzarán las metas sin mayores reproches.
- c) **Los valores intelectuales:** hacen apreciar la verdad y el reconocimiento. Entre los valores intelectuales propios del razonamiento, se incluye la solidez y coherencia, el trabajo, la paciencia, el autocontrol, la prudencia, el optimismo, la confianza, el esfuerzo, la disciplina, la sencillez y la cooperación, que en todo momento hacen de las personas seres capaces de razonar antes de actuar y se actúa en bien de los demás.
- d) **Los valores estéticos:** ayudan a captar la belleza o a producirla por medio de obras de arte. Llevan al gozo de la armonía a través del arte. La música, baile, pintura, escultura, etc. En todas las empresas, no importando a que se dedican, se deben plasmar los valores estéticos, ya que de ellos depende la innovación y los cambios prudentes para mejorar la rentabilidad; los valores sensibles, sociales, intelectuales deben conjugarse con los estéticos, para que el ambiente sea propicio a la superación personal y grupal.
- e) **Los valores económicos:** estos valores son los que satisfacen las necesidades fisiológicas (casa, comida, vestido, cosas materiales); su fin es alcanzar la riqueza y la comodidad. “Son valores muchas veces necesarios, pero si se les da demasiada importancia en la vida, existe el riesgo de que las personas se vuelvan materialistas y pierdan de vista el verdadero sentido de su vida, la cual debe ir enfocada hacia la ayuda y solidaridad con los demás. Nunca se debe olvidar que la felicidad no se encontrará al tener más, sino al ser más.”¹⁶ En una empresa los valores económicos son importantes para motivar el trabajo de los empleados, pues cuando se les incentiva, procuran desarrollar su trabajo con mayor dedicación. No solamente existe la motivación de incentivos monetarios, también existen otras formas de motivación que ayudarán al empleado a sentirse cómodos y eficiente en la labor que realiza.
- f) **Los valores religiosos:** permiten alcanzar la dimensión de lo sagrado. Son los que admiten una relación personal con Dios, que es fundamental en todos los demás

¹⁶ Alfredo Tobías López, Valores humanos y cultura de calidad, (México, D.F.: Editorial Limusa, 1998), p. 171

valores. Este tipo de valores intervienen en todas las personas, quienes al alcanzarlos empiezan a actuar dirigidas por la fe, y poniendo en alto los principios morales. En una organización, al hacer valer los valores religiosos se brinda la oportunidad de que cada persona involucrada puede ejercer libremente su religiosidad sin temor a reproches, burlas o despidos, ya que tanto dueños como empleados, deben respetarse mutuamente, no importando la religión o creencias que profesen.

- g) **Los valores morales:** estos tienen una relación directa con las virtudes, que no son actos aislados, sino una disposición habitual y permanente de hacer el bien. Son valores morales; la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros. Estos valores le dan significado y mérito a los demás. De poco sirve tener muy buena salud, ser muy creyente o muy inteligente o vivir rodeado de comodidades y objetos bellos, si no se es justo, bueno, tolerante y honesto.

Muchas personas dan importancia a estos seis tipos de valores, dependiendo de sus necesidades individuales; así un líder religioso puede tener como prioridad los valores religiosos, en tanto los económicos como menos importantes.

1.4.1 Los valores compartidos

“Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.”¹⁷ Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- a) Los valores que tiene la organización.
- b) Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- c) Identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Toda organización necesita adoptar valores que le sean útiles en sus actividades, con ello motivar el recurso humano para que se comprometan más con la organización. En función de lo anterior Ken Blanchard y Michael O’connor, propusieron en su libro “Administración por Valores”, una actividad a la que llaman “Negociación de Valores y

¹⁷ Genaro Carmona, Valores de la empresa, [en línea], México, D.F., Gennius, 2009, 10/03/2009, [consultado 07/06/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://genarocarmona.blogspot.es/1236654420/>.

Consenso". El propósito de esta actividad es ayudar a los individuos de un equipo o subgrupo a alinearse en torno a una serie de valores compartidos, a la vez ayuda a guiarlos en la adopción de algunos valores para la organización. Esto se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO 2: NUESTROS VALORES

Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante ¿Qué debe representar nuestro departamento, compañía, unidad o equipo? ¿Por qué valores debemos operar? Lea la siguiente lista de valores. Encierre en un círculo los que "saltan a la vista" por su importancia para usted. Luego escriba bajo la lista los tres valores principales en orden de importancia. Agregue otros valores si es necesario.		
Verdad	Compromiso	Realización
Perseverancia	Libertad apoyo	Comunal
Recursos	Emoción	Equidad
Eficiencia	Reconocimiento	Resolución
Sinceridad	Amistad	Integridad
Confiabilidad	Creatividad	Orden
Iniciativa	Aprendizaje	Fortaleza
Alegría	Influencia	Paz
Confianza	Felicidad	Espiritualidad
Ambientalismo	Honradez	Autodominio
Relaciones	Justicia	Lealtad
Excelencia	Honor	Aventura
Poder	Originalidad	Inteligencia
Sabiduría	Calidad	Claridad
Trabajo en equipo	Innovación	Cooperación
Control	Inocencia	Éxito
Flexibilidad	Trabajo duro	Seguridad
Servicio	Obediencia	Humor
Valentía	Prosperidad	Administración
Perspectiva	Sensibilidad	Amor
Rentabilidad	Crecimiento financiero	Colaboración
Competencia	Respeto	Apoyo
1. _____ 2. _____ 3. _____		

Fuente: Blanchard y O'Connor, Op. Cit., p. 110.

Esta técnica consiste en que cada participante debe elegir un número determinado de valores de los que aparecen en la lista, o bien escribir los que considere que benefician tanto a la institución como al recurso humano. Se anotan en orden de prioridad en la parte inferior de la hoja; luego se hacen grupos para ir unificando criterios de tal forma que

al finalizar, debe quedar un número específico de valores para que los adopte la organización.

1.4.2 Propósito y desarrollo de los valores compartidos

Para Robbins y Coulter “los valores que comparten los miembros de una organización cumplen cuatro propósitos principales: Guían las decisiones y las acciones de los gerentes, definen el comportamiento de los empleados, influyen en las actividades de marketing y por último fomentan el espíritu de grupo.”¹⁸

Los valores que comparte una empresa actúan como señales del camino que guían las decisiones y las acciones administrativas, guía a los gerentes en la planificación, organización, dirección y control de las actividades organizacionales, tienen rendimiento por medio de la excelencia, respeto por el individuo, dedicación a la equidad y a la lealtad. Los valores compartidos se desarrollan a través de una serie de discusiones participativas, mediante la excelencia, respeto al individuo, ciudadanía involucrada, dedicación a la justicia, a la integridad y a la existencia dedicada al consumidor.

Otro propósito de los valores compartidos es el impacto que producen en la configuración del comportamiento del empleado y para comunicar lo que la organización espera de sus miembros. Finalmente, los valores compartidos son un camino para construir el espíritu de equipo en las organizaciones. Cuando los empleados suscriben los valores corporativos declarados, adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus propios actos. Por el hecho de que los valores compartidos influyen en la forma de realizar el trabajo, los empleados se sienten más entusiastas de llevar a cabo aquello en lo que creen y a lo que han dado su apoyo.

Como podrá decirse, cualquier empresa que aplique la administración por valores, no es fácil establecer los valores corporativos compartidos. Se involucra a todos los empleados, trabajando en grupos de cuatro a seis personas, se proponen seriamente decidir quiénes somos y qué nos proponemos lograr. Los empleados de la empresa deben aplicar realmente los valores que los ayudará a definir y desarrollar los valores, ya que ellos

¹⁸ Stephen Robbins y Mary Coulter, Administration, (México, D.F.: Editorial Pearson, 2005), p. 107.

forman parte de una cultura corporativa única en la cual los valores configuran la estrategia en los negocios. Para convencer a los empleados de que adopten un conjunto de valores fundamentales que exalten el compromiso de hacer las cosas bien, se requiere un vigoroso liderazgo corporativo. Los gerentes de las empresas son responsables de configurar a la organización de manera que sus valores, normas e ideas les resulten fuertemente atractivos para sus propios empleados. A continuación se presentan algunas sugerencias específicas para desarrollar una declaración de valores corporativos convincentes:

- a) Involucre a todos los miembros de la organización.
- b) Deje que cada uno de los departamentos o unidades personalice esos valores.
- c) Procure que la declaración sea breve.
- d) Evite incluir en ella declaraciones insignificantes.
- e) Omite cualquier referencia de carácter religioso.
- f) Ponga a prueba la declaración.

Por todo lo anteriormente descrito, es importante indicar que los valores en una organización se construyen colectivamente guiados por la gerencia.

1.5 Los valores negativos

1.5.1 La necesidad del concepto de valor negativo

A muchas personas no les gusta el término valor negativo, porque les parece una contradicción.

“Hay algunas cosas que son perjudiciales y hacen daño. El vértigo de agua contaminada en un río, provoca un daño ecológico; insultar a alguien puede provocar un perjuicio en las relaciones humanas. Las acciones tienen casi tantas probabilidades de tener un efecto negativo (en alguna parte) como tener un efecto positivo como se pretende. Utilizar palabras como daño y perjuicio; coloca los aspectos negativos en una escala diferente a la de los aspectos positivos. Crear el término “valores negativos” supone colocarlo todo en la misma escala para que todo se pueda considerar a la vez.”¹⁹

¹⁹ Edward De Bono, Las seis medallas del valor, (Barcelona: Editorial Ediciones Urano, S.A., 2004), p. 40-41.

Así como hay una escala jerárquica de valores positivos, también la hay de valores negativos o antivalores. Entre los valores negativos se pueden mencionar: la deshonestidad, la injusticia, la intransigencia, la intolerancia, la traición, el egoísmo, la irresponsabilidad, la indiferencia, son ejemplos de antivalores que rigen la conducta de las personas inmorales. Una persona inmoral es aquella que se coloca frente a la tabla de los valores en actitud negativa, para rechazarlos o violarlos.

1.5.2 El impacto positivo y el impacto negativo

Sea cual fuere el origen de la palabra valor podemos ampliarla para indicar el impacto. Siempre que se hace algo, es probable que provoque un impacto entre otras personas o cosas y en uno mismo.

“Cuando el impacto es positivo lo llamamos valor. Cuando es negativo lo llamamos daño, perjuicio o incluso antivalor. Lo que se sugiere es ampliar el significado de la palabra valor para que incluya cualquier forma de impacto. Si el impacto es positivo entonces se utiliza la palabra ordinaria valor, que tiene una matriz positiva. Sin embargo, si queremos indicar que el impacto es negativo, emplearemos el término valor negativo. El término valor negativo es muy fácil comprender, a pesar de lo que pueda pensar los puristas del lenguaje. De cualquier modo el lenguaje ha de crecer y desarrollarse a medida que cambian las circunstancias.”²⁰

Como se mencionó anteriormente según Blanchard y O'Connor (1996), proponen en su libro “Administración por Valores”, una actividad en la cual le llaman “Negociación de Valores y Consenso”. La cual han empleado con buen éxito en muchas situaciones, desde grandes compañías hasta departamentos dentro de una compañía y pequeños negocios de un solo propietario. El propósito de esta actividad es ayudar a todos los individuos de un equipo o subgrupo a alinearse en torno a una serie de valores compartidos. Esta metodología aporta ideas importantes y ha producido un resultado: un conjunto de valores con los cuales se puede comprometer y que pueden ser guías de valores que adoptará una empresa.

²⁰ Ibíd. p. 41

CAPITULO II

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 Origen y evolución de la pequeña y mediana empresa

Al remontarse al nacimiento de las pequeñas y medianas empresas, se descubren dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, en las que se distingue una organización y estructura formal. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por el objetivo principal de supervivencia.

La evolución de las pequeñas y medianas empresas en los países desarrollados, se relaciona con los métodos de industrialización en cuanto a la gran planta fabril a inicio de los años setenta. En este contexto las pequeñas y medianas empresas tenían la tarea de preservar el equilibrio socioeconómico en su rol de generadoras de mano de obra en ramas diferentes a la industria.

A finales de los años setenta surgieron problemas en los modelos de desarrollo por causas en la crisis del petróleo; y la expansión económica de los países desarrollados comenzó a detenerse con la consecuencia de la caída del consumo, a esto se sumó la aparición de los nuevos países exportadores. Por lo que, las grandes empresas hicieron cambios para enfrentar la caída de su rentabilidad y hacerse más competitivas.

Dentro de esos cambios, se generó la racionalización del empleo en cuanto a despidos masivos por la desintegración de la función de producción y búsqueda de nuevos mercados de participación. Todos estos cambios replantearon el rol de las pequeñas y medianas empresas que fueron ganando espacio en el comercio de diversos productos y servicios, originándose en gran escala, la generación de empleo en los años ochenta.

Esto no significó la desaparición de actividades tradicionales, sino que muchas de ellas lograron incorporarse a un nuevo esquema de participación.

Los años ochenta marcaron una nueva etapa para las empresas pequeñas y medianas, al permitir el surgimiento de las mismas y su revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico.

El origen de las pequeñas y medianas empresas en los países en vía de desarrollo, se ha generado principalmente por supervivencia, ante la falta de crecimiento de empleos formales y pobreza existente. Las mismas se han formado básicamente por grupos familiares dedicados a la producción de bienes, comercio y participación de servicios. Su evolución ha sido muy importante para el desarrollo y crecimiento económico de los países; aportando significativas cifras en el ingreso nacional de cada país.

2.2 Definición de pequeña y mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia. Antes de definir la pequeña y mediana empresa, es preciso conocer el término de microempresa para un mejor análisis del sector empresarial a estudiar.

- a) **“Microempresa:** Empresa con un número de trabajadores entre uno y diez. Este tipo de empresas en Guatemala, normalmente registran un volumen de ventas anuales menores o iguales a siete mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en quetzales al tipo de cambio para la venta que publique el Banco de Guatemala. (Equivalente a sesenta mil quetzales al veintiséis de junio del año dos mil nueve).”²¹

Dentro de las microempresas se encuentran en su mayoría las del sector informal (negocios que no están legalmente registrados como: ventas en la vía pública). Se caracterizan además, por la realización de actividades productivas y de servicio a baja escala, como: pequeñas sastrerías, carnicerías, panaderías, abarroterías, etc.

²¹ Ezra Israel Orozco Paredes, Homogenización de conceptos de servicios de desarrollo empresarial, (Guatemala: Ministerio de Economía, 2007). p. 14

- b) **“Pequeña Empresa:** Empresa con un número de trabajadores entre once y veinte. Este tipo de empresas en Guatemala, normalmente registran un volumen de ventas anuales entre siete mil quinientos uno, y treinta y siete mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en quetzales al tipo de cambio para la venta que publique el Banco de Guatemala. (Equivalente a sesenta mil ocho quetzales, y, trescientos mil quetzales respectivamente, al veintiséis de junio del dos mil nueve).”²²

Las pequeñas empresas se caracterizan principalmente por la integración de empresas familiares, que comprenden desde almacenes hasta pequeñas fábricas; siendo el objetivo fundamental, lograr la estabilidad empresarial y crecer en su organización para integrarse posteriormente como mediana empresa.

- c) **“Mediana Empresa:** Empresa con un número de trabajadores entre veintiuno y cincuenta. Este tipo de empresas en Guatemala, normalmente registran un volumen de ventas anuales entre treinta y siete mil quinientos uno, y, trescientos setenta y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en quetzales al tipo de cambio para la venta que publique el Banco de Guatemala. (Equivalente a trescientos mil ocho quetzales, y, tres millones de quetzales respectivamente, al veintiséis de junio de dos mil nueve).”²³

Forman parte de las medianas empresas todas aquellas compañías que por su naturaleza productiva o de servicios (maquilas, hoteles, laboratorios ópticos, empresa de entrenamiento, entre otras), se caracterizan por un ritmo de crecimiento empresarial acelerado, por lo cual, el recurso humano es importante para la expansión de la empresa, así como, las ganancias generadas dentro de un periodo contable.

²² Ibid. p. 15

²³ Ibid. p. 17

2.3 Características de la pequeña y mediana empresa

Las características de este sector empresarial son:

- a) “Es una empresa de tipo familiar.
- b) Capital aportado por el dueño.
- c) Ubicación actual igual al lugar donde se inició.
- d) Capital inicial a rededor de 135 veces al salario mínimo general del área.
- e) Mercado típicamente local o regional.
- f) El número de empleados se considera menor a cuarenta y cinco.
- g) Las actividades de control y dirección total se centran en el dueño.
- h) La empresa crece principalmente por la reinversión de utilidades.
- i) No cuenta con apoyo técnico financiero de instituciones privadas ni del gobierno que garantice su desarrollo.”²⁴

En Guatemala, la pequeña y mediana empresa posee características similares, generalmente inician o son empresas familiares, cuyo capital es aportado por el propietario, quien a su vez se constituye como el responsable de todo el proceso administrativo. Para operar generalmente se ocupa la casa o local en el que se inicia la empresa y únicamente se traslada la planta de producción o la totalidad de la misma si su crecimiento lo requiere. Todas las fases del proceso productivo son realizadas en un mismo local.

2.4 Administración de la pequeña y mediana empresa

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de empresa. La PYME puede ser considerada una unidad productiva más ágil y flexible en comparación a la gran empresa debido entre otras cosas, a que su estructura administrativa es más simple, y además sufre menores restricciones en el mercado de trabajo que las grandes empresas.

²⁴ David Ibarar Valdés, Los primeros pasos del mundo empresarial, (México, D.F.: Editorial Limusa-Noriega, 1993), p. 93

Esta flexibilidad puede permitirle responder más rápidamente a los cambios de régimen en las políticas económicas o a modificaciones imprevistas en el entorno económico internacional. Aun así, hay que señalar que, en alguna medida, la gran empresa está en mejores condiciones para enfrentar estos desafíos, ya que su acceso al crédito es mejor y es probable que el gobierno proteja a las grandes empresas.

La PYME expande su capital sobre la base de beneficios pasados que pueden no estar disponibles durante un cambio de régimen. En el frente tecnológico, si bien la PYME tiene capacidad para cambiar con el tiempo, una gran parte de su capacidad está relacionada con el aprendizaje mediante búsqueda y error, y mediante la imitación. De hecho, es más difícil para la PYME cambiar a un sistema totalmente diferente donde las decisiones deben basarse en sofisticados juicios administrativos y de ingeniería, y no en la experiencia y la capacidad del empresario.

En general, las PYME se definen en términos cuantitativos y cualitativos. Los primeros incluyen, entre otros, los siguientes indicadores: número de empleados, monto de venta, inversión y, en algunos casos, valor de exportación.

2.5 Presencia de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito mundial

“En la comunidad europea, las PYMES (pequeñas y medianas empresa) representan más del noventa y cinco por ciento de las empresas de la comunidad, concentrando más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del setenta por ciento en el sector industrial y más del setenta y cinco por ciento en el sector de servicios. Es por eso que en las reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea, se señala la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas tributarias que pesan sobre las PYMES.

En Japón, cumplen (es decir las pymes) un nivel importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas en la producción de partes industriales y tecnológicas.

En México representan un setenta y uno por ciento del total de la mano de obra ocupada, contribuyendo al Producto Interno Bruto en aproximadamente un cuarenta y cinco por ciento.”²⁵

2.6 La pequeña y mediana empresa (PYME) en Guatemala

“De acuerdo a los últimos datos disponibles, en Guatemala existen aproximadamente ochocientas sesenta mil micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales, el cincuenta y cinco por ciento se dedican al Comercio, el veintisiete por ciento a la Industria y Agroindustria; y el dieciocho por ciento a los servicios. La importancia de este sector radica, en que aporta alrededor de una tercera parte del ingreso nacional y absorbe más del cuarenta por ciento del empleo.

Los números destacan también que la participación de la mujer en el micro crédito ha pasado del nueve al cuarenta y dos por ciento.”²⁶

La mayoría de estudios de la pequeña y mediana empresa en Guatemala, se han realizado en la década de los años ochenta. En el año de mil novecientos ochenta y seis, el gobierno del presidente Vinicio Cerezo, elaboró un plan nacional de desarrollo para fomentar la micro, pequeña y mediana empresa, como apoyo para mejorar e incrementar la productividad, generando nuevos empleos. “En el mismo año, se constituyó un fideicomiso en donde inicialmente solo el Banco de los Trabajadores se interesó en participar, otorgando ocho punto dos millones de quetzales en créditos hacia estos sectores. Por otra parte, en el Reglamento Interno del sexto Foro Centroamericano de Programas de Micro y Pequeña Empresa en el año de mil novecientos noventa y seis, se constató que el Presidente de Guatemala Álvaro Arzú, en su plan de gobierno, deseaba apoyar al micro y pequeño empresario, mediante la implementación de dos políticas perfectamente definidas: la canalización y facilitación de recursos financieros, y la dotación de los servicios necesarios para impulsar los procesos productivos para mejorar su competitividad.

²⁵ Martín Porta, Pymes, [en línea], Argentina, Universidad Fasta Mar del Plata, [consultado el 07/06/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>

²⁶ Dominica, Velásquez. “Califican a Piles como importante para el desarrollo”, Prensa libre, (Guatemala), 25 noviembre 2008. p. 20

Se señaló que las acciones que se implementarían para alcanzar los objetivos de las políticas anteriores, sería la creación de un fondo de cien millones de quetzales para la asistencia crediticia del micro y pequeño empresario, el cual estaría canalizado a través de las organizaciones no gubernamentales; la utilización del fondo de capacitación y asistencia técnica, cuyo monto ascendía a quince millones de quetzales, para fomentar el uso de tecnología necesaria en la microempresa, y la creación de fondos de garantía por veinticinco millones de quetzales, para apoyar el crédito hacia los empresarios de la micro y pequeña empresa.”²⁷

“El Ministerio de Economía se encontraba trabajando en la integración y actualización de un directorio de pequeñas y medianas empresas, con el fin de actualizar la información existente sobre este sector. Dentro de los compromisos políticos del gobierno, se encontraba la modernización, descentralización y desconcentración del sector público. Se estaba trabajando en la institucionalización de los programas de apoyo, con el objetivo de crear el Instituto Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, la cual tendría independencia administrativa y autosostenibilidad financiera.”²⁸

2.7 La importancia de la pequeña y mediana empresa a nivel general

“La importancia de las PYMES en la economía se basa en:

- a)** Al asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, se cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- b)** Se genera efectos socioeconómicos importantes; ya que permiten la concentración de la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- c)** Se crea relaciones personales más estrechas entre el empleador y el empleado, favoreciendo el ambiente laboral, debido a la naturaleza de empresas familiares y el número de empleados que la componen.
- d)** Se presenta mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

²⁷ Ingrid Alejandra, Martínez Rodas, Las garantías mixtas y su función en el acceso al crédito para la pequeña y mediana empresa, (Tesis de administración de empresas: Universidad Rafael Landívar de Guatemala, 2003). p. 81

²⁸ Ibíd. p. 82

- e) Se obtiene economías de escala a través de la cooperación entre empresas, sin tener que reunir la inversión por sólo una empresa.”²⁹

2.8 Problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas

La mayoría de problemas a los que se enfrentan las PYMES a nivel mundial son:

- a) Falta de financiamiento adecuado para el capital de trabajo y tecnología como consecuencia de la dificultad para acceder al mercado financiero.
- b) Su tamaño es poco atractivo para los sectores financieros, ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital, no logra captar significativamente el interés de los grandes conglomerados financieros.
- c) Falta de capacitación del recurso humano en forma constante.
- d) Orientación limitada en cuanto a los beneficios de implementar tecnologías en las relaciones comerciales.
- e) Problemas en la estabilidad y supervivencia en el mercado de participación.
- f) En la mayoría de países existe poco apoyo por parte de los gobiernos en cuanto al desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas.”³⁰

2.9 Ventajas y desventajas de la pequeña y mediana empresa

La pequeña y mediana empresa tiene grandes ventajas que si son bien aprovechadas pueden ser fuentes y motores de su desarrollo y crecimiento, las principales ventajas de estas son:

- a) “Descentraliza y diversifica las fuentes de trabajo.
- b) Oportunidad de una relación más estrecha y más humana.
- c) Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio.
- d) Comunicación más fluida y eficaz.
- e) Mayor posibilidad de ejercer la creatividad e iniciativa individuales.
- f) Mayor facilidad de equilibrio entre la libertad y el orden.
- g) Contacto directo con el cliente.”³¹

²⁹ Porta, Op. Cit. p. 1

³⁰ Ibíd.

³¹ Ibarar, Op. Cit., p. 103

Así como goza de ventajas, posee desventajas que deben considerarse para determinar los mecanismos tendientes a buscar su desarrollo y crecimiento, las cuales son:

- a)** "Crédito insuficiente.
- b)** Falta de conocimiento de la existencia de organismos de apoyo.
- c)** Apoyo técnico y crediticio exclusivo para empresas de transformación, y preferiblemente a las ya existentes.
- d)** Temor a los trámites legales y burocráticos que llevan a pedir apoyo financiero o técnico.
- e)** Desconfianza del empresario a enfrentarse al aparato gubernamental que regula cualquier funcionamiento de apoyo a la pequeña empresa.
- f)** Planeación inadecuada.
- g)** Mezclar problemas familiares con la empresa.
- h)** Altos costos de crecimiento.
- i)** Falta de personal capacitado."³²

³² Ibíd. p. 104

CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

3.1 Generalidades de la administración por valores

La administración por valores en general, busca mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como de los individuos mediante el ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.

Administrar por valores, significa adoptar una filosofía de gestión moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización empresarial se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial. Cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de la empresa en el largo plazo basada en una cultura fuerte de valores y de innovación continua.

La administración por valores es un modelo de gestión estratégica que busca la excelencia a través de la práctica coherente en toda la empresa de valores éticos, de control de gestión y de desarrollo creativo participativamente escogidos. Constituye una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, lo que es una importantísima fuente de ventaja competitiva.

Según Salvador García, “la administración por valores cumple una triple finalidad, la cual se resume así:

- a) Simplificar:** absorber la complejidad organizativa, la cual se desprende de las necesidades de adaptarse a los cambios que se dan en todos los niveles.
- b) Organizar:** orientan a la institución indicándole hacia donde debe ir en el futuro (visión).
- c) Comprometer:** crean un sentido de compromiso para desarrollar profesionalmente a todo el recurso humano, a la vez integra la dirección estratégica con la política de personas.”³³

³³ García y Dolan, Op. Cit., p. 7

De acuerdo a lo expuesto, se puede decir que los valores residen en el corazón de las organizaciones, juegan un papel definitivo en cualquier aspecto, característica y elemento de la vida organizacional. Lo más importante, mantiene humana a las organizaciones; alientan a los líderes, dirigentes y empleados a hablar y actuar desde sus corazones, así como desde sus cabezas. Es sin duda, la administración por valores una de las herramientas, que ayuda a encontrar el balance de los valores éticos, morales y rentables que permiten tanto las buenas relaciones interpersonales, como laborales dentro de la organización y con ello se logre las metas propuestas de la empresa.

3.2 ¿Qué es la administración por valores?

Según Blanchard y O'Connor, definen la administración por valores como “una práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos quienes integran la organización, tanto clientes internos como externos, a través del compromiso de los valores comunes y compartidos y que por medio de ello se busca generar un proceso de colaboración y de trabajo en conjunto que permita a todos pensar y expresar sus ideas con total libertad. Estableciendo claramente cuales son los valores, el propósito y la misión de la organización, para luego poder comunicarlos, alinearlos a las prácticas diarias de nuestra misión y de nuestros valores.”³⁴

Salvador García expone que: “administrar por valores está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas. La administración por valores presenta una clara metodología para definir e implementar dichos valores a fin de alcanzar los objetivos esperados. Así cualquier organización podrían alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, adoptando ciertos métodos para hacer negocios que beneficien a los propietarios o accionistas, empleados, clientes, proveedores y otros.”³⁵

En otro caso, Stephen P. Robbins y Mary Coulter, definen la administración por valores como “una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la

³⁴ Blanchard y O'Connor, Op. Cit., p. 28-29

³⁵ García y Dolan, Op. Cit., p. 5

empresa y sus convicciones.”³⁶ Además agrega que los valores de la organización proceden de su cultura y cumplen las finalidades siguientes: guían las decisiones y acciones de los gerentes, definen el comportamiento de los empleados, influyen en las actividades de marketing, y fomentan el espíritu de equipo.

Es importante indicar que la administración por valores, además de servir para gobernar cambios estratégicos, también es de alta utilidad para navegar entre los escollos que obstaculizan sacar el máximo partido a lo que tenemos. Una de las funciones básicas de todo directivo-líder es la de procurar el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de su empresa, y no hay duda de que esto no se consigue por el mero hecho de desearlo. Para ello entre otras muchas cosas un directivo líder ha de saber manejar valores, y no sólo de forma constitucional o en las grandes ocasiones, sino en el día a día.

Por último, es importante indicar que al estar concientes de lo que significa la administración por valores y de los resultados que se puede esperar al aplicarla dentro de las organizaciones, surge la necesidad de aclarar la misión y los valores que se desean promover, primeramente hay que plantear esta situación a los propietarios o accionistas de la empresa, hacerles sentir la necesidad de cambio, comentarles sobre las perspectivas de éxito que se tiene al implementar el plan, ya que es necesario que posean un conocimiento mayor sobre este aspecto.

3.2.1 Importancia

La importancia de la administración por valores radica en el mejoramiento que puede brindar a la pequeña y mediana empresa, en materia de satisfacción de las necesidades del personal, especialmente las de afecto, estima y autorrealización. La satisfacción de las necesidades antes mencionadas generaría motivación para realizar las actividades diarias, lo cual aumentaría el rendimiento de los colaboradores, mismo que se transformaría en productividad empresarial.

La relevancia que tiene aplicar un modelo de administración por valores, radica especialmente en la preferencia y atención que se presta a los valores éticos mismos,

³⁶ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 107

ante los cuales, los colaboradores reaccionan de una mejor forma, toda vez que se esté privilegiando la parte humana.

Ken Blanchard y Michael O’connor, enfocan la importancia de que “en las organizaciones inculquen valores que les ayude tanto a mejorar su trabajo como alinear al personal hacia una misma meta.”³⁷ En la figura 1 se muestra que una organización que acepta el reto de administrar por medio de valores descansa sobre cuatro columnas, cada una de las cuales representa a un grupo de personas para con las cuales la organización tiene una responsabilidad especial. Usando las letras de la palabra JEFE para sugerir que toda persona cualquiera que sea su posición, tiene que pensar, sentir y actuar como un líder.



FIGURA 1: ADMINISTRACIÓN POR VALORES (JEFE)
Fuente: Blanchard y O’Connor, Op. Cit., p. 25

La figura está compuesta con una base sólida que en este caso es la administración por valores, seguida por cuatro columnas que sostienen a toda organización. Cada columna tiene una letra con un significado diferente que se explica a continuación:

- a) La letra “J”, se refiere a los “Usuarios”. Aquí se enfatiza la “calidad de servicio” que las organizaciones deben prestar a sus usuarios. Las organizaciones deben lograr que ellos se vuelvan fanáticos del servicio que reciben, conseguir que ellos se sientan altamente satisfechos a través de recibir un servicio con valor agregado.
- b) La letra “E”, significa “Empleados”, es importante que toda organización se preocupe por la calidad de vida de sus empleados, creando para ello un ambiente motivador en el cual cada uno se sienta comprometido con los objetivos de la

³⁷ Blanchard y O’connor, Op. Cit., p. 25

organización. Lograr que cada empleado se sienta motivado, capacitado y que se le reconozca su trabajo.

- c) La tercera columna representada por la letra “F”, tiene que ver con los “Directivos de la Organización”, el requisito aquí es un liderazgo eficaz. Lograr que los jefes se sientan altamente satisfechos por los resultados de su gestión.
- d) La cuarta columna con la letra “E”, se refiere a todos los “Grupos de interés”, que tiene que ver con la organización por relación de trabajo, que se benefician mutuamente; el fin de ésta es formar un espíritu de responsabilidad compartida, asimismo de confianza mutua.

Finalmente el techo de la gráfica está compuesto por todas aquellas organizaciones que acepten el reto de administrar a través de valores.

Es necesario recordar que los valores influyen en el comportamiento organizacional. Para compartir los valores organizacionales debe iniciarse con el personal de nuevo ingreso, proporcionándole al mismo una inducción, así como una socialización adecuada, para continuar con el recurso humano existente, desde la alta gerencia hasta llegar a los niveles organizacionales más bajos.

Por eso mismo, se puede afirmar que resulta más personalizada una administración por valores, que cualquier otro modelo de administración existente a la fecha. En este sentido es que Stephen P. Robbins afirma que: “Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tiende los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos entran en una organización con nociones preconcebidas sobre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Desde luego, estas nociones no carecen de valoraciones, todo lo contrario: contienen interpretaciones de lo correcto y de lo incorrecto. Más aún, implican que se prefieren ciertas conductas o resultados antes que otros. Así, los valores enturbian la objetividad y la racionalidad.”³⁸

En síntesis las organizaciones cuyo fundamento es la administración por valores (APV), evidencian una práctica empresarial que motivan a sus clientes a que sigan comprándoles, inspiran a los empleados para que den lo mejor de si todos los días,

³⁸ Robbins, Op. Cit., p. 64

capacitan a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos y estimulan a los otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con la organización.

3.2.2 Objetivos

Robbins y Coulter enumera cuatro objetivos de la administración por valores los cuales son:

- a) ***“Guían las decisiones y acciones de los gerentes:*** la administración por valores guía a los gerentes para que éstos puedan planificar, organizar, dirigir, controlar todas las actividades de la organización.
- b) ***Definen el comportamiento de los empleados:*** los valores organizacionales deben ser utilizados en todo momento, por ejemplo al momento de fabricar sus productos estos deben de hacerlo apegados a los valores de la organización.
- c) ***Influye en las actividades de marketing:*** la organización puede inculcar sus valores proyectándose a sus clientes por medio de: publicidad, eventos promocionales, trato al usuario, etcétera, por medio de ello lograr que los usuarios se formen una imagen positiva, reciban un servicio de calidad, valor y espíritu de confianza.
- d) ***Fomenta el espíritu de grupo:*** para que una organización pueda tener sus valores bien definidos, deben crearse equipos de trabajo que discutan participativamente, en consecuencia propiciar el compromiso de todos.”³⁹

De acuerdo a lo expuesto, se puede decir que la administración por valores es una metodología de dirección que sirve para establecer nuevos valores en la organización, mediante un proceso de cambio en el que se requiere asegurar la transición de los sistemas tradicionales de administrar, al nuevo paradigma de administrar por valores; buscando lograr con ello niveles de desempeño competitivo, con costos bajos, alta calidad, con principios y valores, tiempo de respuesta rápido y confiable, a través de la implementación de las mejores prácticas del recurso humano.

³⁹ Robbins y Coulter, Op. Cit. p. 107 y 108

3.2.3 Proceso de la administración por valores

La implementación de la administración por valores conlleva un proceso, en el cual se requiere que la persona que se encuentra al frente de la organización o la que desea iniciar con la APV, inicie poniendo en práctica consigo mismo. Para esto se requieren dos cosas:

- a)** Voluntad de creer en un conjunto convenido de valores.
- b)** Diligencia continua para poner esos valores en acción.

Esto quiere decir una perseverancia y mucho trabajo, especialmente en la primera etapas, pues al proceso hay que darle tiempo. Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores, ¡La hacen funcionar las personas!

La administración por valores identifica vacíos entre lo que uno cree y la manera como se comporta en la práctica. Por ejemplo muchas organizaciones dicen que su ideal es prestar un buen servicio, pero no lo prestan.

A continuación se presentan tres grandes valores operativos que han enfocado nuestro proceso de alineación con la APV:

- a)** Ser éticos:
 - Manejar los negocios con equidad e integridad, con los clientes lo mismo que en el mercado.
 - Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
 - Dar a los accionistas información completa y exacta.
 - Proveer liderazgo y practicar nuestros valores en la comunidad.
- b)** Ser sensitivos:
 - Identificar las expectativas de los clientes y cumplir nuestro compromiso en forma oportuna.
 - Mostrar respeto para con todos los empleados y sus ideas.
 - Cumplir lo prometido a los accionistas.
 - Fomentar la participación de los empleados en el servicio de la comunidad.

c) Ser rentables:

- Suministrar a los clientes productos tecnológicamente superiores y de costo eficiente.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados.
- Hacer aportes que fortalezcan a la comunidad.

Para realizar una propuesta sobre la administración por valores es necesario conocer que tiene varias etapas las cuales se explican a continuación:

a) Diseño y socialización de los valores:

Tanto la misión como los valores son el resultado de las propuestas presentadas por el mismo personal, lo cual los hace partícipes de la organización factor contrario a lo que sucede normalmente en donde se actúa por autoritarismo. Es importante notar que la misión y los valores que se desean promover penetran en la mente de clientes, empleados, proveedores y accionistas y otros grupos que mantienen relación con la organización, lo cual conlleva a la realización de los objetivos de la empresa, pues al nivel que el personal se siente comprometido mejora su nivel de trabajo, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad lo cual constituye el logro del prestigio y deseos de consumir de un cliente satisfecho. En administración por valores se dice que el verdadero jefe son los valores que ha adoptado la compañía. Esta es la autoridad a la que todos deben obedecer. En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía. Los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones. Todo se consulta con ese nuevo jefe en busca de soluciones. Esto se refleja en el siguiente diagrama:

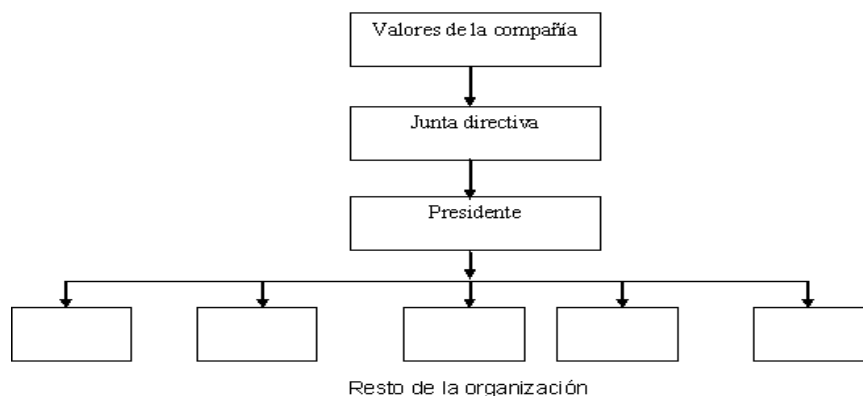


FIGURA 2: DIAGRAMA ORGANIZACIONAL

Fuente: Blanchard y O'Connor, Op. Cit. p. 55

Los pasos para aclarar los valores son los siguientes:

- Obtener aprobación del propietario para el proceso APV.
- El gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.
- El equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.
- El gerente y equipo administrativo comparten y comparan.
- Los grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.
- Verificar con clientes y otros interesados significativos.
- Sinterizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a gerente general y/o propietarios para la aprobación final.

Es importante indicar que los valores escogidos deben ser pocos, simples y fáciles de recordar, significativos para las estrategias de la organización, participativamente escogidos y significativos para las necesidades de los empleados.

b) Compartir la misión y los valores de la organización:

En esta fase se debe saber como comunicar nuestra misión y nuestros valores en forma que se ajusten para los negocios y los empleados. Un proceso de comunicación podría ser convocando reuniones de lanzamiento en cada una de las localidades donde se encuentre la organización, invitando a una persona que esté fuera de la organización para que abra las sesiones diciéndole a todo el mundo en que consiste el viaje de administración por valores. Seguidamente podemos mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión en que sustentaba la organización por medio de actividades éticas, sensitivas y rentables y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días. Al terminar la reunión se puede tener disponible copias laminadas de la declaración de misión, los valores básicos, una guía para ponerlos diariamente en práctica, y una copia del plan de implementación de la compañía y entregarles a todos. También se puede colocar un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, como: Salas de juntas o donde se congregan las personas o se reciben a los clientes, en los salones de capacitación, etc. Una manera de lograr que todos actúen de acuerdo con esos compromisos es el uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores. Otra manera de comunicar nuestra misión y nuestros valores es a

través de una exhibición de fotografías enmarcadas de empleados sonrientes, y colocar debajo de cada una, una leyenda que empiece con uno de los valores claves y termine con una anécdota de cómo la persona, el grupo o equipo habían demostrado constantemente ese valor en su trabajo. Dar a los empleados un trato justo y equitativo, cumplir los compromisos con los clientes en forma oportuna, y producir una retribución razonable sobre la inversión de la empresa. Los valores tienen que ser siempre los jefes para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en la organización.

En resumen para poder llevar a cabo esta actividad la organización puede hacer uso de los siguientes mecanismos:

- Actividades de la organización: reuniones por unidad, celebraciones, otros.
- Materiales físicos, tales como: folletos, carteles, tarjetas, calendarios, etc.
- Instrumentos formales: informes, manuales, otros.
- Instrumentos informales, ejemplo: memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico, entre otros.

La comunicación es una de las fases más importantes en la administración por valores, ya que es la que permite dar a conocer la misión y los valores, causando un efecto psicológico dentro del personal tanto en la alta dirección como en el personal medio y bajo, pues tanto la misión como los valores son el resultado de las propuestas presentadas por el mismo personal, lo cual los hace partícipes de la organización, factor contrario a lo que sucede normalmente en donde se actúa por autoritarismo.

c) Alinear nuestras prácticas diarias con la misión y los valores

La alineación es el corazón y el alma de la administración por valores. Una vez que se ha aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

Ser éticos, haciendo lo que es debido. En seguida viene el éxito: construir un fundamento para nuestra supervivencia y nuestro crecimiento. Finalmente, la excelencia: crear una herencia de calidad.

Hay tres métodos de medición que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retroinformación, y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la organización.

Uno de los cambios más grandes, y el más crítico y útil en el proceso de administración por valores, consiste en dejar de pensar que las cosas tienen que ser o lo uno o lo otro, y pensar que pueden ser ambas cosas a la vez. La gente está acostumbrada a pensar de una forma o de otra y cada uno cree que su modo de pensar es el correcto. Pero una vez que empieza a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo de razón, empieza a usar el pensamiento de ambas cosas a la vez. Entonces pueden dejar de pelear y empezar a colaborar.

Se debe considerar que hay personas en una organización que se resisten al cambio y su comportamiento puede retardar e impedir su implementación; por lo tanto, la aceptación de un modelo de APV no es inmediato, por lo que se debe examinar muy bien las propuestas de cambio, debido a que la empresa ya tiene valores, aunque no sean lo suficientemente adecuados para tener un clima organizacional positivo. Se dice que esta fase es el alma o corazón de todo el proceso, por esa razón es necesario que esta fase sea completada con éxito, logrando que todo el personal de la organización esté de acuerdo con lo establecido.

d) Seguimiento

Al igual que el proceso de administración termina con el inicio de una nueva etapa, es decir la retroalimentación, en la administración por valores, debe darse seguimiento, formular técnicas que indiquen si existe desalineación en algún momento, entrevistas que muestren la satisfacción o insatisfacción de clientes, y grupos de enfoque en general. Se deben crear evaluaciones administrativas y técnicas de retroinformación, encuestas entre empleados sobre las prácticas de la organización, etc.

En la figura 3, se muestra el esquema que muestra Ken Blanchard y Michael O'Connor, del proceso de la administración por valores, en sus diferentes fases. Y sobre las prácticas que se deben de realizar, para que la APV sea un éxito.

Básicamente estas fases ayudan a descubrir las fallas que no permiten que una organización progrese de una manera integral y eficiente. Así mismo, en base a este descubrimiento, con la administración por valores se logra analizar y definir los valores que van a marcar la pauta en la realización del trabajo de los empleados en torno al servicio. Al definir estos valores, el proceso de APV inicia basándose en el compromiso de todos, primero por aceptar estos valores como propios y llevarlos a la práctica en todo momento.

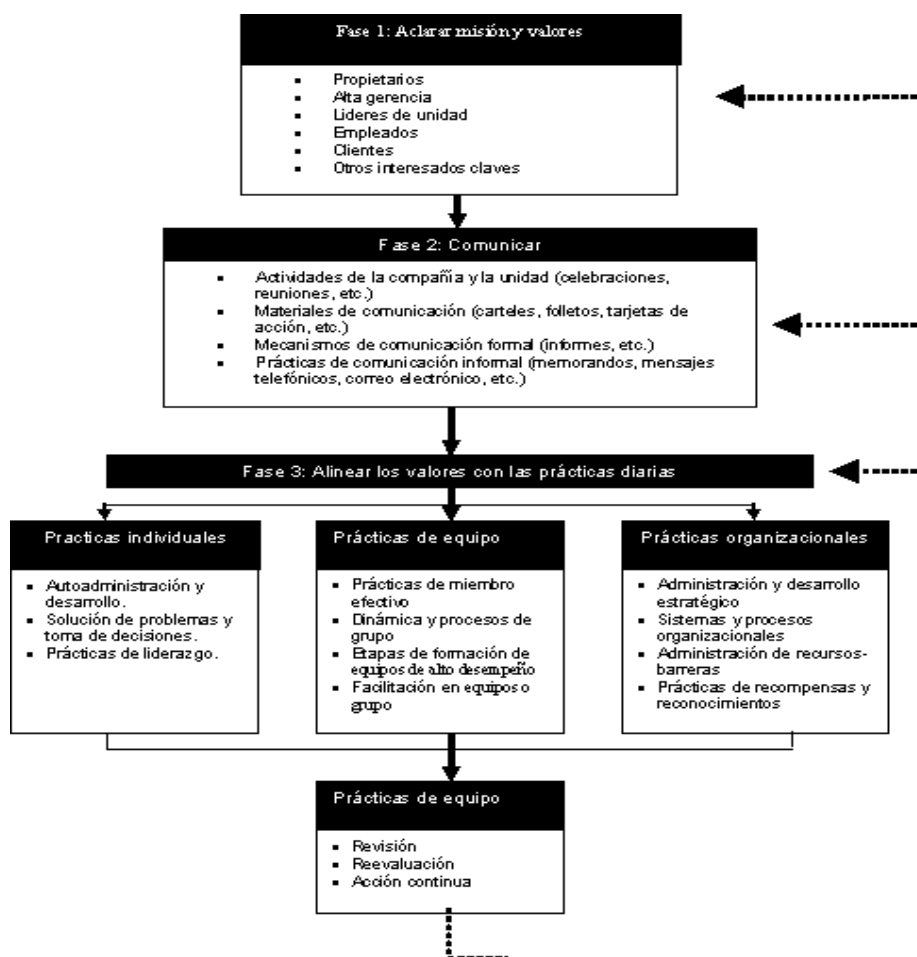


FIGURA 3: PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

Fuente: Blanchard y O'Connor, Op. Cit., p. 132

La presente monografía fue diseñada para que sirva de guía a la pequeña y mediana empresa, que busque implementar esta metodología de administración por valores con el fin de lograr el compromiso de los empleados para con la organización, y de ésta para con los clientes y así mismo, unificar la visión clara hacia dónde dirigir los esfuerzos del equipo en el corto y largo plazo.

3.3 El liderazgo como factor fundamental para la APV

3.3.1 Definición de liderazgo

El diccionario de la real academia española define al liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Una aceptación más amplia lo define como el proceso de influenciar a los individuos para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.

Davis y Newstrom definen el liderazgo como “el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.”⁴⁰ Consiste en la capacidad de convencer a los demás en alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir indicaciones.

Según Robbins y Coulter “un líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.”⁴¹

Las personas que ocupan puestos gerenciales podrían desarrollar actividades tanto de administración como de liderazgo, o privilegiar una actividad sobre la otra. Sin embargo, tanto la administración como el liderazgo son importantes, y si los gerentes y administradores no asumen la responsabilidad de ambos tipos de actividades, seguramente harán que alguien más se haga cargo de la actividad que ellos descuiden.

⁴⁰ Keith Davis, John Newstrom, El comportamiento humano en el trabajo, (México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1991), p. 535

⁴¹ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 422

En general, puede entenderse el liderazgo como el proceso de dirigir los esfuerzos y las actividades de los miembros de un ente organizacional, y de influir en ellos. La esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia que ocasiona cambios en la conducta de sus colaboradores, y que infunde interés por las personas o grupos que les rodean.

3.3.2 Dirigir: ¿ciencia o arte?

Dirigir empresas no es sólo administrar sino gobernar personas debido a que la empresa es una institución social formada por individuos para contribuir con los individuos y el bien de la comunidad en su conjunto.

Los recursos materiales, tecnológicos y financieros se administran; pero no se puede decir lo mismo del recurso humano. Por lo que el dirigir es un arte más que una ciencia. La administración de cosas puede reducirse a la aplicación de técnicas, más o menos sofisticadas. Pero las personas son entes individuales cada uno con sus propias necesidades, lo que puede servir a una persona no necesariamente motiva a otra.

No se les puede tratar sólo con técnicas, sin tomar en cuenta su condición. Por ello dirigir empresas tiene mucho arte. El líder es el pintor que trata cada obra de arte como única.

Para Fontrodona, dirigir empresas es “gobernar seres libres, en lo que radica la principal dificultad de la dirección; poniendo así en evidencia la complejidad que encierra la dirección de empresas, que según Llano es lograr que la persona sea considerada como persona, pero tratada dentro de un sistema racional establecido.”⁴²

3.3.3 ¿Cómo debe ser una dirección que respete dicha libertad?

Las técnicas tradicionales de gestión como la administración por instrucciones y por objetivos resultan notoriamente insuficientes, lo que da lugar a una nueva herramienta de gestión: La administración por valores (APV).

⁴² Joan Fontrodona, El humanismo en la dirección de empresas, [en línea], México, contexto educativo, 2000, [consultado el 06/06/2009], Disponible en Internet <http://www.contexto-educativo.com.ar/2000/10/nota-04.htma>.

Para García y Dolan, la administración por valores “es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos, tomando la confianza como principio esencial, respetando la libertad de las personas y proponiendo la consecución de un equilibrio sinérgico entre autores generadores de salud económica, ética y emocional participativamente escogidos y definidos.”⁴³

Muchas veces se pregunta de qué manera se puede conseguir la transformación para convertirse en digno de ser considerado como una persona de carácter para ser un buen líder. Por lo que muchas veces aparece el dilema de si los líderes nacen o se hacen. Tal vez al analizar lo siguiente tendrá más claro el dilema. Cómo cuando se piensa en los atletas olímpicos, será que estos ¿nacen o se hacen?. Por supuesto que nadie puede ser olímpico sin poseer alguna aptitud atlética básica, la cual se va desarrollando a través de un entrenamiento intenso y dedicado. Lo mismo se aplica al caso del liderazgo.

Por medio del entrenamiento puede lograrse que la mayoría lleguen a ser líderes buenos y eficientes, aunque muy escasos sean los realmente sobresalientes. Todo depende del esfuerzo que tenga el individuo por desarrollarse.

Cuando se estudia y analiza los líderes sobresalientes en la historia, que han hecho un bien a la humanidad, a una nación, a una comunidad, a una organización o a una causa, se encuentra que todos son similares entre sí. Sin embargo, cuando se profundiza acerca de ellos sale a la superficie el componente del SER, el cual es muy fuerte y esta compuesto de dos cosas en común, de acuerdo a los estudios del Dr. Chibber que son:

- a) Que todos son personas de CARÁCTER, y
- b) Posee una estructura interna que se compone de ciertas cualidades universales: LOS VALORES.”⁴⁴

No puede haber un liderazgo eficaz sin carácter. El carácter lo define el Dr. Chibber “diciendo que es lo que forma la individualidad de la persona, sus virtudes y flaquezas, sus malas debilidades y sus buenas cualidades.”⁴⁵ Todo esto constituye el carácter. Pero se dice que una persona que posee carácter es aquella que resalta sus buenas

⁴³ García y Dolan, Op. Cit., p. 15

⁴⁴ ML Chibber, Liderazgo, (Buenos Aires: Editorial Errepar, 1995), p. 26

⁴⁵ Ibíd. p. 34

cualidades y practica los valores humanos, mientras que toda persona que resalta sus malas cualidades es una persona falta de carácter.

El carácter representa la autodisciplina, la lealtad, la disposición para aceptar responsabilidades y admitir de buena manera los errores. Representa el desinterés, la modestia, la disposición para el sacrificio cuando sea necesario y la fe en Dios.

Un líder requiere tanto de valor físico como de valor moral. El valor moral es aquel que le permite a una persona llevarse en armonía con muchos. Algunas características que debe poseer aquella persona según se han encontrado en muchos libros de liderazgo que tengan valor moral son:

- a) Audacia para asumir riesgos.
- b) Voluntad para asumir la responsabilidad por las decisiones.
- c) Disposición para compartir las recompensas con los demás subordinados.
- d) Igual disposición para aceptar las críticas.
- e) Bastante ecuanimidad para sobrevivir las tormentas y frustraciones como el éxito.

3.3.4 Estilo de liderazgo apropiado para implementar una APV

El liderazgo es un tema importante para los gerentes debido al papel central que los líderes desempeñan en la efectividad del grupo y de la organización. Se dan dos demandas en cuanto al liderazgo. La primera es aceptar que el liderazgo no confiere privilegios sino responsabilidades. La otra es conocer que los líderes en una organización necesitan imponerse en ellos mismos; la incongruencia entre palabra y acción, entre comportamiento, creencias y valores; lo que recibe el nombre de integridad personal.

Un buen líder debe ser capaz de comprender a la gente y hacer que cumpla con lo estipulado, debe tener un amplio conocimiento de las metas, valores y objetivos de las actividades que se emprendan. Debe saber buscar siempre una solución a los problemas que se le plantean y debe ser motivador.

Es por ello, que existen un sin número de cualidades que debe poseer un líder; sin embargo lo esencial es que sepa hacer las cosas y que sepa guiar a la gente en el camino de hacer las cosas correctas. Un verdadero líder debe dedicarse al bienestar de

todos y a defender la reputación de su país o del lugar al que pertenece; renunciando así a sus intereses egoístas y eliminando por completo toda idea de “mío” y “tuyo”. En cualquier ocasión deberá marchar al frente en lugar de dar órdenes. Deberá ser el ejemplo mediante sus acciones. El mundo de hoy necesita de líderes que sean guías en la acción y no sólo palabras.

El comportamiento de un líder es la clave moral de la organización y refuerza su propósito. Por lo tanto, la manera de actuar del líder es crucial para asegurar que las decisiones promuevan y defiendan los valores.

Badaracco y Ellswoerth indican que “el liderazgo es en gran parte cuestión de expresar uno sus sistema de valores y hacia donde va, en forma que la gente entienda. Lo único que unifica a las diversas culturas es el sistema común de valores.”⁴⁶

Un líder debe tener la capacidad de identificar los conflictos que afectan a los valores y a las normas vitales. Esto sólo es posible si él mismo esta fuertemente comprometido con los valores y las normas.

Los líderes buscan oportunidades de crear valores y defenderlos, para lo cual desarrollan una amplia serie de relaciones informales con lo demás. Este trato personal lo aprovechan no sólo para crear consenso incrementalmente o ejercer control directo sino también para demostrar se dedicación a los valores de la organización.

Como dijo el antiguo filósofo chino Lao-tse, para dirigir a la gente, marcha detrás de ella. Cuando queda terminado el trabajo del mejor líder, la gente dice nosotros mismo lo hicimos.

En el ámbito operativo, la administración por valores constituye una herramienta al servicio de líderes participativos no convencionales para formular una visión compartida o sueño del futuro de la empresa, así como una definición de su misión o de lo que se compromete a aportar a sus empleados, sus clientes, a sus propietarios y a la sociedad en general. También ayudar a destilar de forma participativa los valores instrumentales

⁴⁶ Joseph Badaracco y Richard Ellswoerth, El liderazgo y la lucha por la integridad, (Bogotá: Editorial Norma, 1995), p. 89

esenciales para alcanzar la visión y cumplir con la misión, así como a poner en práctica acciones de coherencia al nivel de imagen, estructuras, sistemas y políticas de personas. Los valores compartidos han de orientar las prácticas de selección, formación y reconocimiento de las personas en la empresa.

3.4 La cultura organizacional como fuente de los valores

3.4.1 ¿Qué es la cultura organizacional

Serrano Nájera, define la cultura organizacional como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.”⁴⁷

Por otro lado, los autores Robbins y Coulter la define como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. En toda organización hay valores, símbolos, ritos y usos que han evolucionado con el tiempo; estos valores y experiencia de los miembros de una organización determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades la cultura organizacional influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas.”⁴⁸

Otro autor, la define como “la percepción común mantenida por los miembros de la organización, sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distinguen a una organización de las otras.”⁴⁹

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Es importante tener claro que la cultura se transmite en el tiempo y se

⁴⁷ Rene Serrano Nájera, Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones, (México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill, 1998), p. 49

⁴⁸ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 52

⁴⁹ Robbins, Op. Cit., p. 595

va adoptando de acuerdo a las influencias externas y a las prisiones internas, producto de la dinámica organizacional.

Por último, es importante indicar que la cultura organizacional es un tema que ha tomado relevancia en los últimos años, tanto por los académicos, como por los profesionales de la administración, debido a que se han comprobado los beneficios que ésta puede traer a las empresas. Es necesario “recordar que las organizaciones están formadas por individuos que trabajan juntos por un objetivo común y comparten valores y creencias, con los cuales se forman y fortalecen una cultura.”⁵⁰ Así las personas se convierten en el recurso más importante que tiene una organización y aun cuando en la pequeña y mediana empresa la gestión pudiera estar orientada hacia el recurso financiero principalmente, las tendencias van marcando la importancia de ser consecuentes con el valor que debe reconocerse de la persona humana en las organizaciones empresariales.

Los valores de una organización proceden de su cultura, ya que son los cimientos de cualquier cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada organización. Están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Es elemental comunicar a los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa. De ahí la importancia que los valores sean claros, compartidos y aceptados por los miembros de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos ellos, pues esto favorecerá la cultura de la entidad.

Según Robbins y Coulter, siete dimensiones captan la esencia de la cultura de una organización. Son las que se enumeran en la figura 4. Cada dimensión va de alto a bajo, lo que es simplemente una manera de decir que algo no es muy característico de la cultura (bajo) o es muy característico (alto). Evaluar una organización con estas siete dimensiones da un cuadro compuesto de la cultura de una organización. En muchas organizaciones es habitual que se acentúe una dimensión más que las demás y que sea

⁵⁰ Martín Aubert Hernández Calzada. Cultura Organizacional, el caso de las empresas hidalguenses, [en línea], Francia, 2005, 12/02/2008, [consultado el 22/03/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483079>.

la que básicamente le confiere una personalidad y determina la forma de trabajar de los miembros.

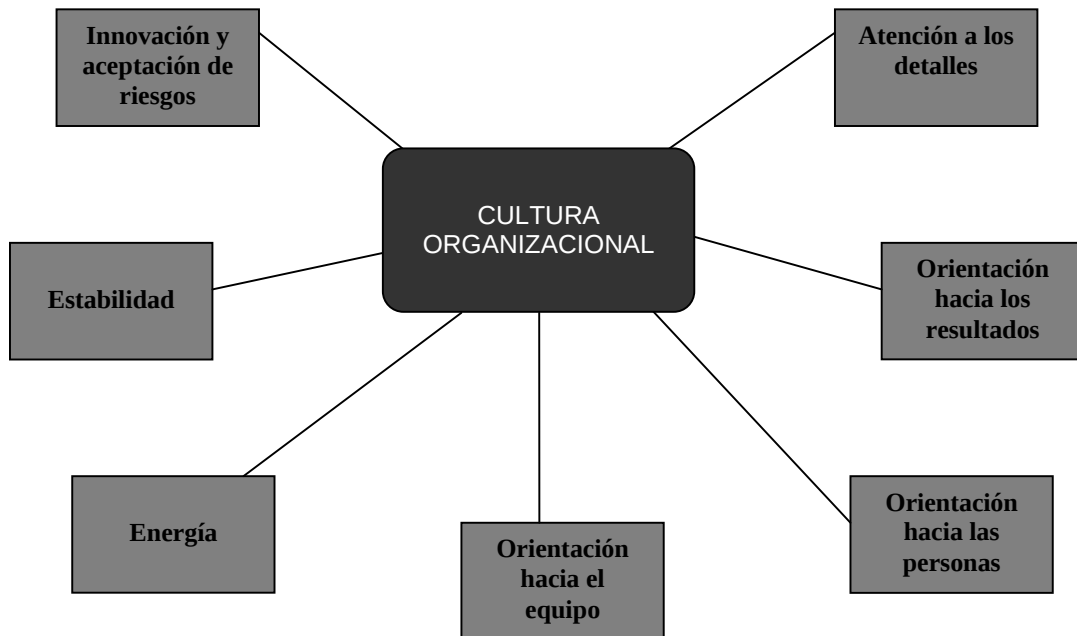


FIGURA 4: DIMENSIONES DE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Fuente: Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 52

- a) **La innovación y aceptación de riesgos:** Grado en que se alienta a los empleados a innovar y correr riesgos.
- b) **Atención a los detalles:** Grado en que se espera que los empleados den muestras de exactitud, análisis y atención a los detalles.
- c) **Orientación a los resultados:** Grado en que los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.
- d) **Orientación a las personas:** Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.
- e) **Orientación a los equipos:** Grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.
- f) **Energía:** Grado en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.
- g) **Estabilidad:** Grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y en los actos de los empleados. Para poder implementar la administración por valores en una organización es necesario crear una cultura fuerte de valores; Robbins y Coulter definen las culturas fuertes como “las culturas en la que los valores fundamentales están arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura.”⁵¹

En consecuencia de lo anterior, es importante indicar que la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya algún punto común entre ellas depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la organización. Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles. Pero casi todas las organizaciones tienen culturas moderadas o fuertes.

Las culturas fuertes en las organizaciones, generan un impacto importante en el comportamiento de los empleados. Los autores Robbins y Coulter mencionan que “los empleados de organizaciones con culturas fuertes están más comprometidos con la empresa que los empleados de organizaciones con culturas débiles. Las organizaciones con culturas fuertes también aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados; hay cada vez más pruebas de que las culturas fuertes se relacionan con alto desempeño organizacional.”⁵² Por eso mismo, es fácil entender por qué una cultura fuerte favorece el desempeño de una organización; esto debido a que los valores son claros y aceptados, los empleados saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos.

Por último, es importante indicar que la cultura de una organización es diferente en cada empresa o institución y tiene carácter estable que la identifica y la distingue dentro del contexto organizacional. Por lo tanto, al considerar la implementación de un sistema de administración por valores en la pequeña y mediana empresa, se deberá pensar, en

⁵¹ Robbins y Coulter, Op. Cit. p. 53

⁵² Ibíd. p. 53

primer lugar, en influir en la cultura; es decir, la transformación del modo de vida de sus colaboradores, su sistema de creencias, costumbres, hábitos, normas, principios y valores.

3.4.2 Formación y conservación de una cultura organizacional

Existen varias situaciones que influyen en la creación de una cultura, entre éstas las costumbres, tradiciones, la forma como cumple su misión; esto se debe a la historia, así como al éxito obtenido, lo cual conduce a la fuente primaria que son los fundadores, quienes por medio de sus relatos o diversos hechos han creado la cultura de su organización. Se debe entender que una vez que se ha creado la cultura, ésta rara vez desaparece pero puede ser innovada o modificada.

Robbins y Coulter, explican que “una cultura la sostienen varias prácticas de la organización. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados los gerentes juzgan a los candidatos no sólo de acuerdo con los requisitos de los puestos, sino también por su capacidad de ajustarse a la organización. Al mismo tiempo, los solicitantes adquieren información sobre la organización y deciden si es que les gusta lo que ven. Los actos de los directores también tienen efectos importantes en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen establecen normas que se filtran a toda la organización. Esto puede tener un efecto positivo en la disposición de los empleados. Por último, la organización debe ayudar a sus empleados a adaptar su cultura mediante la socialización, que es el proceso por el que los empleados asimilan la manera que tiene la organización de hacer las cosas. Unos de los beneficios de la socialización es que se reduce la posibilidad de que los empleados nuevos, que no conocen la cultura de la organización, trastornen las ideas y los usos del lugar.”⁵³

Toda cultura puede transmitirse al recurso humano por diversas formas, entre ellas:

- a) **Historias:** Narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen, reacciones a errores del pasado, etc.
- b) **Rituales:** Son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, las metas que son más importantes y qué personas son importantes.

⁵³ Ibíd. p. 54 y 55

- c) **Símbolos materiales:** Los símbolos materiales influyen en la percepción de un lugar, para definirlo como: formal, casual, divertido, serio, etc. La disposición de las instalaciones, el vestuario de los empleados, el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos (“bienes” adicionales que se entregan a los directores) son ejemplo de símbolos materiales. Los símbolos materiales comunican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos que se esperan y se consideran apropiados (arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista, etc.).
- d) **Lenguaje:** Muchas organizaciones y unidades usan el lenguaje como modo de identificar a los miembros de una cultura. Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos para el equipo, el personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su negocio. Los nuevos empleados se sienten abrumados con las abreviaturas y la jerga; pero como poco a poco se convierten en parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura.

3.4.3 El cambio en la cultura organizacional

La cultura tiene grandes implicaciones en un proceso de cambio. Si la cultura está determinada por las creencias de los individuos, lógicamente la actitud ante el cambio estará determinada en gran medida por las creencias de los empleados, acerca de su capacidad para controlar el ambiente. Las creencias y valores que sustentan las estructuras de las empresas han de ir cambiando si quieren salir exitosas en su lucha por la supervivencia. Por esto en las organizaciones resienten tanto el efecto de una cultura empresarial en total conflicto con las nuevas necesidades de cambio.

Los autores, Robbins y Coulter mencionan que “el hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características relativamente estables y permanentes hacen que esa cultura sea muy resistente al cambio. Una cultura requiere mucho tiempo para desarrollarse, y una vez establecida tiende a arraigarse. Las culturas fuertes son en particular resistentes al cambio porque los empleados están muy comprometidos con ellas. Si con el paso del tiempo cierta cultura se vuelve inadecuada para una organización y una desventaja para la gerencia, ésta puede hacer poco para cambiarla, sobre todo en

el corto plazo. Incluso en las condiciones más favorables, los cambios culturales se verán en años, no en semanas ni siquiera en meses.”⁵⁴

Según Robbins y Coulter “el camino hacia el cambio cultural, requiere de lo siguiente:

- a)** Realizar un análisis cultural para identificar los elementos de la cultura que requieren cambio.
- b)** Aclarar a los empleados que la supervivencia de la organización se verá legítimamente amenazada si el cambio no ocurre pronto.
- c)** Nombrar un nuevo liderazgo con una nueva visión.
- d)** Iniciar una reorganización.
- e)** Introducir nuevas historias y rituales para transmitir la nueva visión.
- f)** Cambiar el proceso de selección y socialización, así como los sistemas de evaluación y recompensa para apoyar los nuevos valores.”⁵⁵

Estas sugerencias se centran en acciones específicas que los gerentes pueden llevar a cabo para cambiar la cultura ineficaz. Sin embargo, seguir estas sugerencias no es una garantía de que los esfuerzos de cambio de un gerente logren el éxito. Los miembros organizacionales no dejarán rápidamente los valores que entienden y que les han funcionado en el pasado. Por consiguiente, los gerentes deben ser pacientes, ya que el cambio, si es que ocurre, será lento y los gerentes deben estar constantemente alerta para evitar cualquier regreso a las prácticas y tradiciones antiguas y conocidas.

En síntesis, el cambio cultural es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos. La persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él. El cambio ofrece a las personas experiencias nuevas. Es un error que los gerentes y administradores traten de revitalizar a una organización imponiendo cambios fundamentales e ignorando los valores compartidos. Aunque las cosas pueden cambiar un poco superficialmente, una mirada más profunda muestran departamentos enteros que se resisten al cambio y muchas personas no están dispuestas a aprender nuevas formas de trabajo. Este tipo de respuesta podría indicar que los gerentes responsables no son sensibles a los efectos de los cambios propuestos por ellos.

⁵⁴ Ibid., p. 321

⁵⁵ Ibid., p. 323

Aún cuando la cultura organizacional la hacen conjuntamente los directivos y los empleados de la organización, la dirección juega un papel importante para que exista una cultura sana, pues para los líderes de la organización, la cultura representa una fuerza poderosa que puede ser administrada para el bien de la organización y sus empleados. Los directivos comúnmente tienen una perspectiva diferente de la cultura organizacional, a la que tienen el resto de los empleados, pues los valores que la dirección espera tener, difieren de los valores, creencias y normas expresadas en las prácticas actuales y el comportamiento. Para que una empresa obtenga los resultados que sus directivos esperan y funcione adecuadamente, es necesario que los símbolos y valores de la misma vayan de acuerdo con la misión y la filosofía, así como con el estilo de dirección

El proceso de inculcar valores en una organización requiere de cambios significativos, por ello se debe analizar detenidamente qué cambios puede provocar dicho proceso, así como la forma en que se enfrentarán éstos en las organizaciones, especialmente cuando se refiere a su cultura organizacional.

3.5 El cambio en las organizaciones

El cambio organizacional se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”⁵⁶

Como puede derivarse de lo anteriormente escrito el cambio es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, es hacer las cosas de manera diferente.

Cuando ocurre un cambio en las organizaciones generalmente busca un cambio en la capacidad de la organización de adaptarse a su ambiente y en segundo lugar busca un cambio en el comportamiento del empleado. Pero este cambio debe ser planeado para que las personas sepan quien o quienes serán los responsables de ello, cuales son las

⁵⁶ Alonso Gimón, Cambio Organizacional, [en línea], México, 2003, [consultado el 12/04/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>

metas que se pretenden lograr, para que las personas conozcan que estas actividades serán productivas y tienen un propósito.

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos. La persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él. El cambio ofrece a las personas experiencias nuevas.

3.5.1 Etapas del cambio

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso con la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

- a) **“Descongelar:** es la responsabilidad gerencial tendiente a preparar una situación para el cambio. Implica restarle certeza a las actitudes y conductas para crear una necesidad sentida de algo nuevo. Las presiones del entorno, la baja en el desempeño, el reconocimiento de un problema o el conocimiento de que alguien ha descubierto una mejor forma de hacer las cosas, son factores, entre otros, que facilitan el descongelamiento.
- b) **El cambio:** Implica comprender acciones para modificar una situación cambiando cosas, tales como personas, tareas, estructuras o tecnología de la organización. Lewin cree que muchos agentes del cambio están propensos a la trampa de la actividad. Pasan por alto la etapa de descongelamiento y comienzan a cambiar las cosas prematuramente o demasiado rápido. Aunque sus intenciones sean las correctas, la situación no ha sido preparada adecuadamente para el cambio, lo cual conduce al fracaso. Cambiar algo es muy difícil en cualquier situación, más aún cuando se tiene que hacer algo sin las bases adecuadas.
- c) **Recongelar:** La etapa final del proceso de cambio planeado es el recongelamiento. Diseñado para mantener el ímpetu de un cambio e institucionalizarlo a la larga como parte de la rutina normal, el recongelamiento asegura los beneficios plenos del cambio duradero. El

recongelamiento implica reforzar positivamente los resultados deseados y proporcionar un apoyo adicional en el momento en que se enfrenten dificultades. Implica evaluar el progreso y los resultados, así valorar los costos y beneficios del cambio.”⁵⁷

3.5.2 Resistencia al cambio

Según Robbins y Coulter el cambio puede ser una amenaza para el personal de una organización. Las organizaciones pueden generar inercia que motiven a las personas a resistirse al cambio de su status quo, aunque el cambio pueda ser benéfico. ¿Por qué las personas se resisten al cambio y qué se puede hacer para minimizar su resistencia?. Se dice a menudo que las personas detestan cualquier cambio que no resuene en sus bolsillos. Esta resistencia al cambio está bien documentada. ¿Por qué las personas se resisten al cambio? Un individuo se puede resistir al cambio por las razones siguientes: incertidumbre, hábito, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la organización.

El cambio reemplaza lo conocido por ambigüedad e incertidumbre. Por ejemplo, cuando los métodos de control de calidad basados en modelos estadísticos complejos se introducen en las plantas de manufactura, muchos inspectores de control de calidad deben aprender los métodos nuevos. Algunos inspectores pueden tener temor de no poder hacer esto, y por lo tanto desarrollar una actitud negativa hacia el cambio o tener un desempeño deficiente si se les pide que los utilicen.

Otra causa de resistencia es que se hacen las cosas por hábitos. Los seres humanos son criaturas de hábitos. La vida es lo bastante compleja, por lo que no se desea tomar en cuenta toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que se toman a diario. Para sobrellevar esta complejidad, se dependen de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando se tiene que hacer frente al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

⁵⁷ John Schermerhorn, James Hunt y Richard Osborn. Comportamiento organizacional. (México, D.F.: Editorial Limusa Wiley, 2005) p. 78

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo que ya se poseía. El cambio amenaza la inversión que ya se había hecho en el status quo. Cuanto más hayan invertido las personas en el sistema presente, más se resistirán al cambio, porque temen perder prestigio, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal u otros beneficios económicos que ellas valoran.

Una causa final de resistencia es la creencia de una persona de que le cambio es incompatible con los objetivos y los intereses de la organización. Por ejemplo, un empleado que cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto reducirá la calidad de los productos o la productividad puede resistirse al cambio. Si el empleado expresa su resistencia en forma positiva, puede ser benéfico para la organización. Existen dos tipos de resistencia, las cuales son:

- a) **Resistencia individual:** “Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidad y necesidades. Algunas de las razones de la resistencia al cambio puede ser el hábito, la seguridad, el temor a lo desconocido, factores económicos, el proceso selectivo de la información.”⁵⁸
- b) **Resistencia organizacional:** “Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten activamente al cambio. Las razones por las cuales las organizaciones se resisten al cambio es la inercia de la estructura, el enfoque limitado del cambio, la inercia de los grupos, la amenaza a la destreza, la amenaza para las relaciones establecidas de poder, la amenaza para la asignación establecida de recursos.”⁵⁹

3.5.3 Cómo superar la resistencia al cambio

Dado que la gerencia es la iniciadora de muchos cambios, es básicamente la responsable de ponerlos en práctica con éxito. Con frecuencia se dice que la gerencia es un agente de cambio, porqué su papel consiste en iniciar el cambio e impulsarlo para que funcione. Aunque la gerencia inicie el cambio, son los empleados los que generalmente controlan su éxito final y los que realmente lo hacen operante, por esas razones, el apoyo del empleado se convierte en una meta importante para el proceso del cambio.

⁵⁸ Robbins, Op. Cit., p. 633

⁵⁹ Ibíd. p. 634

Debido a esto se ha sugerido seis tácticas para tratar con la resistencia al cambio y/o para evitar que esta se presente dentro del recurso humano, las cuales se describen a continuación:

a. Educación y comunicación

La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica asume que la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente: si los empleados reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malos entendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes. Funciona, siempre que la fuente de resistencia sea una comunicación inadecuada y la relaciones gerencia-empleado estén caracterizadas por la confianza y la credibilidad. Si estas condiciones no existen, el cambio probablemente no tenga éxito.

b. Participación

Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen puedan ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso o incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo contra estas ventajas están las desventajas: puede llegar a una solución pobre con un gran consumo de tiempo.

c. Facilitación y apoyo

Los gerentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzo de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podría facilitar el ajuste. Las desventajas de esta táctica son que, como las demás, consume tiempo. Además, es cara y su puesta en práctica no ofrece seguridad de éxito.

d. Negociación

Otra manera para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia esta centrada en unos pocos individuos poderosos, se puede negociar un paquete específico de recompensas para que cumpla con sus

necesidades individuales. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Sin embargo, no se puede ignorar sus costos potenciales altos. Además existe el riesgo de que, una vez que el agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, él o ella estará abierto a la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posiciones de poder.

e. Manipulación y control

La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empujados acepten el cambio, son todos ejemplos de manipulación. Puede fracasar rotundamente si los empleados a quienes van dirigidas estas acciones sienten que han sido engañados.

f. Coerción

La aplicación de amenazas directas o fuerzas hacia los que se resisten. Entre ejemplos de coerción tenemos: amenaza de transferencia, la pérdida de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una carta pobre de recomendación. Puede ser ilegal, incluso la coerción legal se puede percibir como intimidación.

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

4.1 Introducción

La importancia de esta investigación, representa un análisis y antecedente del uso de este método para que los empresarios de la pequeña y mediana empresa, puedan aplicar administración por valores como herramienta para el rendimiento laboral, que permita que sus empresas se adapten mejor a sus nuevos retos, oportunidades, y técnicas administrativas, así mismo incentivar a la sociedad en general para que la puedan aplicar dentro de las empresas ya que la administración por valores nos enseña a aprender sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica en nuestra vida diaria, con el fin de ir diseñando continuamente la cultura de la organización. Sin lugar a duda se puede convertir en una de las principales estrategias para todo empresario que logre se adecuada utilización. Entre los principales beneficios que ellos pueden obtener al utilizar administración por valores son: oportunidad de diferenciación y éxito al clarificar su identidad organizacional, una nueva herramienta de liderazgo estratégico, efectos directos y beneficios en el escenario interno de las empresas y en el entorno en el cual se desenvuelve, fomenta la participación de todos los actores e incrementa la transparencia en la gestión.

El cambio organizacional requerido por la administración por valores genera reacciones que descubren una secuencia clara para establecer medidas preventivas, cubriendo al menos tres etapas, desde la primera que suele opinar que la administración por valores (APV), es conveniente y debe hacerse, pasando por un segundo momento donde se da la sensación de que se trata de un proceso largo, para al fin llegar a una tercera donde prevalece el convencimiento de que se atiende una tarea útil, necesaria, interesante y que requiere participación de todos.

Esta propuesta presenta el procedimiento a seguir para establecer nuevos valores en la organización, mediante un proceso de cambio en el que se quiere asegurar la transición de los sistemas tradicionales de administrar, al nuevo paradigma de administrar por

valores; buscando lograr niveles de desempeño competitivo, con costos bajos, alta calidad, con principios y valores, tiempo de respuesta rápido y confiable, a través de la implementación de las mejores prácticas existentes del recurso humano.

4.2 Justificación

La importancia de la administración por valores radica en que se pretende lograr una mayor cohesión interna basado en el compromiso entre empleado y empleador. Además genera una mejor imagen externa, gracias a las relaciones basadas en la confianza. De esta manera se pretende dotar a las organizaciones de una herramienta basada en valores donde se busca la capacidad de supervivencia en el largo plazo, sobre la base de una cultura fuerte de valores y de mejora continua.

Con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades administrativas en la pequeña y mediana empresa, se realizó la presente investigación de carácter monográfico, para obtener la información necesaria que permita elaborar un modelo administrativo por valores. Así también, identificar las bases para formar una clara imagen de la misión, visión, metas y estrategias, en el marco de los propósitos y valores fundamentales para que las empresas tomen sus decisiones y alcancen en forma significativa el éxito y una mayor efectividad en su funcionamiento.

4.3 Objetivo del modelo

El modelo de administración por valores propicia una cultura organizacional fuerte, misma que tiene un impacto en el comportamiento y los actos de los empleados, al incentivarles a asumir con mayor compromiso los fines de la empresa, favorece el alto desempeño organizacional. También, las organizaciones con culturas fuertes aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados.

4.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo administrativo por valores a los propietarios, gerentes o administradores de la pequeña y mediana empresa, para que puedan aplicarla de manera correcta para lograr el mejoramiento del rendimiento laboral en la empresa.

4.3.2 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Dar a conocer los pasos esenciales para aplicar administración por valores en la pequeña y mediana empresa.
- Reforzar los valores de los colaboradores en la búsqueda de valores compartidos y una plena identificación con las necesidades de la organización.
- Fomentar la utilización de administración por valores como herramienta para el mejoramiento del rendimiento laboral, mediante el programa propuesto.

4.4 Descripción y desarrollo de las fases del programa de administración por valores

Fase 1 “Investigación preliminar”

Como se ha mencionado en la presente investigación, se debe tomar en cuenta antes de iniciar el modelo de administración por valores las características y funciones que ha tenido la organización, desde su inicio de actividades hasta la fecha. Estas incluyen sus fundadores, la identidad del personal, los estilos de dirección, su estructura, la visión, misión, sus funciones, los sistemas de recompensas, el talento humano con el que cuenta, entre otros, lo que es muy importante, en virtud que refleja la cultura organizacional de la organización e influyen en los valores corporativos que se tienen, en esta fase se puede utilizar la técnica FODA, tomando en cuenta cada uno de los aspectos indicados anteriormente, esto con el objetivo de conocer la situación actual de la organización y así poder introducir el modelo en la misma sin ningún inconveniente. Esta fase es muy importante ya que en ella se conocerá si la organización cuenta ya con una declaración de misión, visión y valores, así también se podrá conocer cuáles son las técnicas de motivación que utilizan.

Al momento de realizar el FODA es necesario implementar la siguiente metodología:

- a) Reunión y análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente.
- b) Conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales y, con personas ajenas a la organización como con los clientes, proveedores, etc.
- c) Adoptar una visión dinámica y global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros, examinar las realizaciones y acontecimientos esenciales en la vida de la organización y las tendencias futuras probables.

Fase 2 “Sensibilización”

Se recomienda que todo el personal sea sensibilizado para crearles conciencia de lo elemental del modelo en su vida laboral y en la organización. Para que esto sea una realidad, se debe hacer uso de conferencias para que los cambios propuestos se realicen concientemente.

Para lograr los fines de esta fase, se recomienda la contratación de una persona ajena a la empresa, para que coordine las actividades.

a) Presentación del modelo a todo el personal

Como primer punto, se presentará todo el modelo a los directivos con el propósito de obtener tanto su apoyo como su aprobación. Esto se hará mediante una reunión de trabajo, para dicha reunión se deberá tener el aval del Gerente General o del propietario.

b) Seminarios de sensibilización e información

Estos seminarios se harán en dos fases, la primera fase estará dirigida a directores y jefes de departamento y la segunda fase estará dirigida a todo el personal.

- Dirigidas a director y jefes de departamento
 - o La planeación estratégica
 - o El cambio en las organizaciones
 - o La administración del recurso humano.
 - o El liderazgo

- Dirigidas a todo el personal
 - o Los valores organizacionales
 - o La administración por valores

Fase 3 “Declaración de valores, misión y visión”

Con el propósito de alcanzar el éxito de dicho modelo, la alta dirección será la encargada de establecer la misión y visión de la organización si no la tienen, y si ya cuentan con esa declaración únicamente la revisarán con el objetivo de realizar las modificaciones pertinentes. Todos los demás colaboradores de la organización (mandos medios, niveles bajos, operativos), participarán en la propuesta de los nuevos valores, asimismo en el desarrollo del modelo.

En esta fase se pondrá en marcha el modelo, para lograr encontrar los valores que se integren a la misión; se debe iniciar por realizar cambios en la cultura de la organización, para ello se debe:

a) Establecer con claridad los valores, misión y visión actual de la organización.

b) Corroborar si la misión refleja los valores identificados.

Estos dos pasos se harán conjuntamente, ya que uno depende directamente de otro. Para establecer con claridad los valores, misión y visión actual de la organización, se debe realizar un taller, en el cual participara la alta dirección. Se organizarán dos grupos de trabajo. Con dichos grupos, se pedirá que escriban en una hoja de papel la misión y los valores que actualmente se manejan en la organización, con el objeto de establecer si los mismos contribuyen al logro de los objetivos tanto de la organización como los personales, estableciendo si estos son funcionales o no.

Esta actividad servirá para introducirlos a la realización del modelo, además de las cosas que tendrán que modificar o cambiar con el mismo.

c) Trabajar en propuesta de misión, visión y valores.

El siguiente paso es proponer una nueva misión, visión y valores para la organización, para ello se realizarán varias actividades, las cuales requerirán:

- Formación de grupos de trabajo integrados por todas las unidades de la organización.
- Los grupos deberán reunirse por lo menos tres veces para realizar las actividades que se le asignarán.
- Cada grupo escogerá tres o más valores que a su juicio deben adoptar como fundamento del comportamiento organizacional, de tal manera que al fin se tengan los valores deseados, los cuales debe ser elegidos por todos. Se entregará la propuesta de los valores a la alta dirección.

d) Integrar todo, para formar una sola misión, visión y valores compartidos.

Con el propósito de elegir tres o más valores de los planteados por cada grupo, a la vez formular una sola misión y visión que reflejan dichos valores, se realizará un taller titulado: “CONSENSO DE VALORES Y FORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN”

Responsable: Encargado del modelo

Participantes: Todo el personal de la organización

Duración: 3 días

- Uno para dar a conocer los valores elegidos por grupo, además de llegar a un consenso de tres o más valores por toda la organización. Esto lo realizará todo el personal, después se deberá entregar la propuesta de los nuevos valores a la alta dirección.
- Dos días para que la alta dirección revise, modifique, o bien formule la nueva misión y visión de la organización, tomando en cuenta los nuevos valores presentados por el personal con el objeto que se integren exitosamente a las mismas.

Metodología

Se utilizará la siguiente metodología:

- Cada grupo dará a conocer sus valores.
- Debate sobre cuáles deben ser los valores que debe adoptar la organización.

- Se procederá a realizar una votación para elegir los valores de todos los dados a conocer por los diferentes grupos.
- La alta dirección formulará una nueva misión con base en los nuevos valores elegidos.

Fase 4 “Comunicación de los valores”

En esta fase se hará la presentación de los nuevos valores, la nueva misión y visión, al recurso humano, usuarios, así como también a los grupos de interés. Esto se hará de diferente manera para cada grupo involucrado en el proceso:

a) Recurso humano

La persona encargada del modelo deberá dirigir a las personas, de tal forma que se involucre en el proceso de divulgación. La metodología que se deberá emplear para poder comunicar los nuevos valores, misión y visión es la siguiente:

- La persona encargada del programa realizará una exposición de los nuevos valores, misión y visión. Dicha exposición consistirá en hacer un breve resumen del proceso realizado para elegir los valores, replantear la misión, además de hablar sobre las conclusiones obtenidas. En esta exposición deberá participar todo el personal involucrado.
- Formar comisiones para elaboración de materiales, así como de su distribución.
- Cada comisión entregará un plan donde contemplará cada una de las formas en que se darán a conocer los valores, misión, visión de la organización; así como actividades a realizar, responsable, fechas en que se elaborarán o realizarán los materiales, actividades y presupuesto.

Esta fase del modelo de administración por valores se realizará a través de tres actividades: materiales físicos, instrumentos formales e instrumentos informales.

Materiales físicos

Se deberá entregar en cada unidad, o cada persona, según sea el caso:

- Afiche para que coloquen en cada oficina, el cual deberá contener: los valores adoptados y la nueva misión.

- Guía para poner en práctica los valores todos los días.
- Carné de identificación con los nuevos valores adoptados, así como de otros datos importantes.
- Creación del cuadro de la fama: este cuadro de la fama se pondrá en un lugar visible; deberá contener fotografía de la o las personas que hagan contribuciones al modelo de administración por valores, logros, además de la labor realizada. Esto con el propósito de estimular al personal a que haga sus aportaciones al programa.
- Hacer mantas vinílicas para cada valor, con su concepto en tamaños y diseños atractivos, colocarlos en la entrada principal, salón de sesiones, oficinas de jefes, cafetería, otros ambientes que se consideren importantes.
- Elaborar tarjetas de presentación de jefes y de la dirección en general, que contengan los valores o misión de la institución.

Instrumentos formales

- Rendición de informes: cada mes la persona encargada del modelo deberá informar a la alta dirección de los avances del modelo.
- Actualizar los manuales de funciones, operaciones, entre otros; con la nueva declaración de misión, visión, valores. Incluir en dichos manuales la historia de cómo se formularon las nuevas declaraciones de la organización.

Instrumentos informales

- Dar a conocer al personal las nuevas declaraciones de misión, visión, valores, por medio de oficios, memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico, otros, con el objeto de que recuerden y aprendan cada día.

b) Usuarios

A los usuarios del servicios que presta la organización, se darán a conocer los nuevos valores, misión y visión con los siguientes materiales, que realizará la comisión formada por la persona encargada del modelo, así como por el contacto directo que tiene cada trabajador.

Materiales físicos

Se utilizará los siguientes materiales:

- Se dará a cada usuario un volante que contenga: los valores adoptados, nueva misión y visión con su respectiva explicación, la forma en que repercute tanto en la organización como en el personal, así como en los mismos usuarios del servicio.
- Trifoliar que contenga la explicación del cuadro de la fama.

c) Grupos de interés

Con el propósito de dar a conocer a los grupos de interés las nuevas declaraciones de la organización, la comisión respectiva elaborara los siguientes materiales:

Materiales físicos

Se utilizará el siguiente material:

- Afiches que contengan: los valores adoptados, nueva misión, visión con su respectiva explicación, forma en que repercute tanto en la organización como en el personal y grupos de interés. Serán colocados en lugares estratégicos.
- Trifoliales que contengan la explicación del cuadro de la fama, así como los valores adoptados, nueva misión y visión de la organización.
- Volantes que contenga información de las nuevas declaraciones.

Fase 5 “Alineación de las actividades diarias con la misión y los valores”

Esta fase implica un alto compromiso por parte de todos los miembros de la organización, ya que se deben alinear todas las actividades que se realizan con los valores aprendidos, con el propósito de dar cumplimiento a la implementación del modelo. Para la cual se debe realizar tres prácticas:

1) Prácticas individuales

Con el propósito de reducir los conflictos que surjan de cambiar la cultura, se sugiere que durante el proceso de alinear se desarrollen cursos de motivación personal, así como de relaciones humanas, con la participación de todo el personal. Es conveniente crear un equipo mediador que busque resolver conflictos en apoyo a los jefes. Además los jefes deben incentivar a su personal a utilizar como sistema base para la toma de decisiones la

administración por valores, a su vez deben entrenar para que desarrollen un liderazgo participativo, que reduzca el conflicto al momento de inculcar el modelo.

2) Prácticas grupales

Para alinear a los grupos es necesario desarrollar seminarios donde se refuerce el compromiso con la filosofía de la administración por valores, se pueden plantear casos para que ellos busquen la solución correcta, mediante la aplicación de la administración por valores.

3) Prácticas organizacionales

Los directivos deberán buscar las estrategias para alinear los procesos, así como los sistemas a las nuevas declaraciones.

Se pueden desarrollar las siguientes actividades:

- Modificación de procesos: los procesos deberán ser revisados, además de ser adaptados a la nueva misión y valores de la organización.
- Implementar el cuadro del mejor empleado: esta herramienta sirve para motivar tanto a los empleados como a los equipos de trabajo, pues se evalúa constantemente quien hace aportes a la organización, con el propósito de que cada mes pueda aparecer en el cuadro la fotografía de quien hace los aportes, así como que tipo de aportes realizan.
- Hacer constantemente capacitaciones, con el fin de fortalecer el desempeño de todos los trabajadores, estas capacitaciones deben ser planificadas previamente, pueden ser con temas relacionados a: motivación, relaciones humanas, trabajo en equipo, nuevas tendencias de recurso humano, cambios de cultura, liderazgo, desarrollo de la calidad personal, entre otros.

Fase 6 “Evaluación y seguimiento”

Para que se mantenga un mejoramiento continuo del programa y en general de la empresa, se estima conveniente se realicen algunas actividades para que exista una retroalimentación que ayude a implementar correcciones en posibles problemas que se presenten.

- Al finalizar el programa, el director y jefes de la empresa deberán realizar una reunión para establecer si los objetivos fueron alcanzados, si se cumplió con las políticas establecidas y si fueron realizadas, debiendo comparar lo planificado con lo realizado.
- Se evaluará a los empleados al concluir cada conferencia para establecer los conocimientos que los colaboradores pudieron aprender de estas actividades, esta actividad será realizada por los jefes de cada departamento, en una boleta individual.
- El uso de la evaluación del desempeño para que puedan ser conocidas las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores que los ayuden en el uso de sus valores organizacionales. Esta se realizará anualmente, y los responsables de aplicarla serán los jefes de departamento, así como de la elaboración de un informe para establecer la situación de los colaboradores de la empresa.
- El uso de boletas de opinión de los empleados para conocer sobre las prácticas de la organización, los valores y estilos de trabajo de su jefe inmediato, la cual deberá ser de una forma anónima, colocando únicamente el nombre del puesto de trabajo y poder crear así retroalimentación, con el objetivo de mejorar esos aspectos. Esta se realizará al finalizar la metodología, por parte del asesor, para que los colaboradores sean lo más verídicos posibles.
- El uso de boletas de opinión sobre la satisfacción de los clientes para encontrar vacíos en el servicio y puedan ser corregidos, mejorando así el mismo. Los colaboradores, quienes tienen a su cargo el servicio directo en la atención al usuario, serán los encargados de solicitar a los usuarios el llenado de las boletas de opinión. Los jefes de departamento serán los responsables de la tabulación de las boletas y de la prestación del informe de los resultados. El jefe de departamento deberá delegar la tabulación de las boletas a dos colaboradores escogidos aleatoriamente por departamento. Esto se realizará cada tres meses.

4.5 Beneficios del modelo de administración por valores

Dentro del recurso humano de la empresa se espera que al ponerse en marcha el presente modelo se muestren los siguientes beneficios:

- Un mejoramiento del servicio, buscando la excelencia.

- Uso del trabajo en equipo.
- Mejoramiento del desempeño laboral.
- Motivación del colaborador al identificarse con la empresa.
- Confianza del colaborador en sus jefes.
- Conocer por parte del colaborador que su opinión será escuchada.
- Sentirse estimado por los jefes y compañeros y en general por la empresa.
- Que los colaboradores presenten una sensación de logro y realización.

4.6 Estimación de recursos

a) Humanos

- Personal de la empresa.
- Personal de la división de administración de personal de la empresa.

b) Material y equipo

- Escritorio
- Pizarrones
- Equipo de oficina
- Equipo de computación
- Equipo de audiovisuales
- Papelería y útiles de oficina
- Sala de conferencias

c) Financieros

Para poder llevar a cabo el programa de administración por valores, es necesario efectuar un programa de inversión en valores monetarios, los cuales serán:

Cuadro 3: Costo de materiales

Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Sub Total	Total
FASE 1 "DIAGNOSTICO"				Q 2,406.25
Resmas de papel bond	1	Q 45.00	Q 45.00	
Marcadores para pizarrón	2	Q 15.00	Q 30.00	
Lapiceros	3	Q 3.50	Q 10.50	
Lápices	3	Q 2.75	Q 8.25	
Fotocopias	350	Q 0.35	Q 122.50	
Cinta para impresora	1	Q 290.00	Q 290.00	
Asesor del programa	1	Q 1,900.00	Q 1,900.00	
FASE 2 "SENSIBILIZACIÓN"				Q 8,112.50
Escritorio	1	Q 500.00	Q 500.00	
Pizarrón	1	Q 75.00	Q 75.00	
Silla	1	Q 75.00	Q 75.00	
Archivo	1	Q 850.00	Q 850.00	
Uso de cañonera	10 días	100 día	Q 1,000.00	
Uso de computadora	15 Hrs.	12 c/hrs.	Q 180.00	
Marcadores para pizarrón	2	Q 15.00	Q 30.00	
Cinta para impresora	1	Q 290.00	Q 290.00	
Resmas de papel bond	2	Q 45.00	Q 90.00	
Lapiceros	150	Q 3.50	Q 525.00	
Lápices	150	Q 2.75	Q 412.50	
Fotocopias	1100	Q 0.35	Q 385.00	
Material didáctico	1	Q 500.00	Q 500.00	
Asesor del programa	1	Q 3,200.00	Q 3,200.00	
FASE 3 "DECLARACION DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES"				Q 1,897.50
Resmas de papel bond	1	Q 45.00	Q 45.00	
Fotocopias	150	Q 0.35	Q 52.50	
Asesor del programa	1	Q 1,800.00	Q 1,800.00	
FASE 4 "COMUNICACIÓN"				Q 14,280.00
Resmas de papel bond	1	Q 45.00	Q 45.00	
Carteles	10	Q 20.00	Q 200.00	
Carnets	35	Q 25.00	Q 875.00	
Diploma de reconocimiento	15	Q 35.00	Q 525.00	
Cuadro de la fama	4	Q 90.00	Q 360.00	
Afiches	5	Q 125.00	Q 625.00	
Tarjetas de presentación	5000	Q 0.75	Q 3,750.00	
Mantas vinílicas	8	Q 275.00	Q 2,200.00	
Volantes	3000	Q 1.00	Q 3,000.00	
Trifoliales	800	Q 1.50	Q 1,200.00	
Asesor del programa	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00	
FASE 5 "Alineación"				Q 19,700.00
Material motivacional	Global	Q 6,000.00	Q 6,000.00	
Cursos motivacionales	3	Q 2,900.00	Q 8,700.00	
Seminarios	2	Q 2,500.00	Q 5,000.00	
FASE 6 "Evaluación y seguimiento"				Q 1,475.00
Boletas de opinión	300	Q 2.25	Q 675.00	
Asesor del programa	1	Q 800.00	Q 800.00	
Total				Q 47,871.25

Fuente: Elaboración propia

4.7 Cronograma de actividades

Cuadro 4: Cronograma de actividades del modelo de administración por valores

NO.	ACTIVIDAD		MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	FASE 1 "DIAGNOSTICO"	P												
		E												
		R												
2	FASE 2 "SENSIBILIZACION"	P												
		E												
		R												
3	FASE 3 "DECLARACION DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES"	P												
		E												
		R												
4	FASE 4 "COMUNICACIÓN DE LOS VALORES"	P												
		E												
		R												
5	FASE 5 "ALINEACION DE VALORES"	P												
		E												
		R												
5	FASE 6 "EVALUACION Y SEGUIMIENTO"	P												
		E												
		R												

Fuente: Elaboración Propia

Referencias: P = Programada
E = Ejecutado
R = Reprogramado

CONCLUSIONES

1. Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No lo es la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera, lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial. Todo ello en el mundo competitivo de hoy, se subordina al sistema humano, es decir a la empresa que tiene como centro la persona, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener beneficios económicos, de desarrollar su capital intelectual y de cumplir con una misión empresarial.
2. Una de las principales razones por la que la mayoría de las pequeñas y mediana empresas, no logran estabilidad en el mercado nacional e internacional, es debido a que no cuentan con la asesoría administrativa que se adecúe a sus diferentes necesidades.
3. Es una seria responsabilidad de la actual gerencia, especialmente de las pymes, rescatar la imagen negativa que se tiene, del deterioro de la administración de valores y considerar, como algunos indican, que la administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir. Esta se ha convertido en la manera como se negocia, no solo en lo externo con clientes y proveedores, sino internamente tratando unos con otros. De esa forma se puede ver que es precisamente la manera como se debe manejar el negocio y que es la gran ventaja competitiva del mismo, cuando se trabaja por posicionar los productos y servicios con los clientes.
4. La etapa más importante del programa de administración por valores es el de la comunicación, ya que de ella depende el éxito del programa, pero siempre teniendo en cuenta que no se debe de descuidar ninguna de las demás etapas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda identificar los valores más sobresalientes de las organizaciones que acepten el reto de administrar por medio de valores, para poder definirlos, comunicarlos y publicarlos dentro de la empresa para que tanto jefes, empleados, proveedores y clientes puedan observarlos y ponerlos en práctica diariamente.
2. Que las empresas estén siempre a la vanguardia acerca de las nuevas herramientas administrativas que existen actualmente y que a la vez pueden aplicar. Ya que hoy en día es importante contar con herramientas eficaces que sirvan para mantener motivado al empleado para que rinda mejor ofreciendo con ello mejores productos y servicios, manteniendo a la empresa competitiva y productiva, y así lograr siempre estar actualizada evitando de esta manera la competencia de otras empresas que ya estén utilizando nuevas herramientas administrativas.
3. Es necesario que los directivos de este tipo de empresas, utilicen la administración por valores, que es una herramienta que permite alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los personales, asimismo fortalecer el desarrollo del recurso humano.
4. Durante la práctica del programa, debe de utilizarse el trabajo en grupo y prácticas de reconocimiento y recompensas, como las descritas dentro de la presente propuesta, para mejorar la satisfacción del colaborador en sus necesidades sociales, autoestima y autorrealización.

BIBLIOGRAFIA

- Aristóteles, Ética Nicomaguea, Madrid: Editorial Instituto de Estudios Constitucionales, 1960.
- Badaracco, Joseph y Ellswoerth, Richard El liderazgo y la lucha por la integridad, Bogotá: Editorial Norma, 1995.
- Blanchard, Ken y O'connor, Michael. Administración por valores. Bogotá: Editorial Norma, 1997.
- Carmona, Genaro, Valores de la empresa, [en línea], México, D.F., Gennius, 2009, 10/03/2009, [Consultado 07/06/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://genarocarmona.blogspot.es/1236654420/>.
- Chibber, ML Liderazgo Buenos Aires: Editorial Errepar, 1995.
- Davis, Keit y Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1991.
- De Bono, Edward, Las Seis Medallas del Valor, Barcelona: Editorial Ediciones Urano, S.A., 2004.
- Fontrodona, Joan, El humanismo en la dirección de empresas, [en línea], México, contexto educativo, 2000, [Consultado el 06/06/2009], Disponible en Internet <http://www.contexto-educativo.com.ar/2000/10/nota-04.htma>.
- García, Salvador y Dolan, Simon, La Dirección por Valores Madrid: Editorial McGraw Hill, 1997.
- Gimon, Alonso, Cambio organizacional, [en línea], México, 2003, [consultado el 12/04/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://www.Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>
- Hernández Calzada, Martín Aubert, Cultura Organizacional, el caso de las empresas hidalguenses, [en línea], Francia, 2005, 12/02/2008, [citado el 22/03/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483079>.
- Ibarar Valdés, David, Los primeros pasos del mundo empresarial, México, D.F.: Editorial Limusa-Noriega, 1993.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global. 11a edición, México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1999.
- Martínez Rodas, Ingrid Alejandra, Las Garantías mixtas y su función en el acceso al crédito para la pequeña y mediana empresa, Tesis de administración de empresas: Universidad Rafael Landívar de Guatemala, 2003.

- Mora, Guillermo E., Valores humanos y actitudes positivas, México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1995.
- Padilla Ramírez y Noel David, Empresas competitivas, una estrategia para el cambio y para el éxito, México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1997.
- Orozco Paredes, Ezrra Israel, Homogenización de conceptos de servicios de desarrollo empresarial, Guatemala: Ministerio de Economía, 2007.
- Pérez, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial; un modelo para el cambio, México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1999.
- Porta, Martín, Pymes, [en línea], Argentina, Universidad Fasta Mar del plata, 2002, [consultado el 07/06/2009], Formato html, Disponible en Internet <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>.
- Ramírez Padilla, David Noel y Cabello Garza, Mario Alberto, Empresas competitivas: una estrategia para el cambio y para el éxito, México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1997.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary, Administration, México, D.F.: Editorial Pearson, 2005.
- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional, 10 Edición, México, D.F.: Editorial MC Graw Hill, 2000.
- Serrano Nájera, René, Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill, 1998.
- Schermerhorn, John, Hunt, James y Osborn, Richard. Comportamiento organizacional. México, D.F: Editorial Limusa Wiley, 2005.
- Siliceo Aguilar Alfonso, Casares Arrangoiz David y González Martínez José Luís, Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva, México, D.F.: Editorial McGraw Hill, 1999.
- Slocum, Hellriegel, Administración, México, D.F.: Editorial Thomson, 1998.
- López, Alfredo Tobías, Valores humanos y cultura de calidad México, D.F.: Editorial Limusa, 1998.
- Ventosa, Juan Pablo, Cultura, valores y compromiso con la organización. [en línea], Madrid, 2006, 04/05/2006, [Consultado el 22/03/2009], Formato html, Disponible en Internet http://www.epise.com/personas_valores/Ponencia_Epise.pdf.
- Velásquez, Dominica. "Califican a piles como importante para el desarrollo", Prensa libre, (Guatemala), 25 de noviembre 2008.